



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

# C A J OLEÇÃO ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

**UMA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS  
NO PODER JUDICIÁRIO**

**ANDRÉA REZENDE RUSSO**

**PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 2009**

**Volume VIII**

**COLEÇÃO**  
**ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

**VOLUME VIII**

**UMA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS  
NO PODER JUDICIÁRIO**

**ANDRÉA REZENDE RUSSO**

Dissertação para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio. Área de Concentração: Poder Judiciário.

Orientadores: Professor Doutor EVANDRO MENEZES CARVALHO e Professora MARIA ELISA BASTOS MACIEIRA

Porto Alegre, outubro de 2009

## EXPEDIENTE

Publicação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul - Corregedoria-Geral da Justiça

**Autora:** Andréa Rezende Russo

Graduada em Direito pela Universidade Católica de Pelotas. Especialista em Poder Judiciário, área de Administração, pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas/RJ. Consultora do Plano de Gestão pela Qualidade do TJRS. Juíza de Direito no Estado do Rio Grande do Sul. Mestranda em Poder Judiciário, pela FGV/RJ, área de Administração Judiciária.

**Arte da capa:** Paulo Guilherme de Vargas Marques - DAG-TJRGS

**Diagramação e impressão:** Departamento de Artes Gráficas do TJRS

**Tiragem:** 1.500 exemplares

Russo, Andréa Rezende

Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário / Andréa Rezende Russo – Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

198 p. ; 21 cm. – (Coleção Administração Judiciária ; v. 8)

Dissertação para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio. Área de Concentração: Poder Judiciário.

Orientadores : Prof. Dr. Evandro Menezes Carvalho e Prof.<sup>a</sup> Maria Elisa Bastos Macieira

1. Poder Judiciário – Administração da justiça. 2. Poder Judiciário – Administração de pessoal. 3. Poder Judiciário – Gestão de pessoas.
4. Poder Judiciário – Recursos humanos – Avaliação de desempenho.
5. Poder Judiciário – Recursos humanos – Capacitação. 6. Poder Judiciário – Recursos humanos – Seleção. 7. Poder Judiciário – Recursos humanos – Treinamento. I. Título. II. Série.

CDU 347.97/99

Catálogo na fonte elaborada pelo Departamento de Biblioteca e de Jurisprudência do TJRS.



ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Des. ARMINIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA  
Presidente

Des. ROQUE MIGUEL FANK  
1º Vice-Presidente

Des. JORGE LUÍS DALL'AGNOL  
2º Vice-Presidente

Des. LUIZ ARI AZAMBUJA RAMOS  
3º Vice-Presidente

Des. LUIZ FELIPE BRASIL SANTOS  
Corregedor-Geral da Justiça



## RESUMO

Diante das grandes transformações pelas quais vem passando a sociedade, cada vez mais é exigida do Poder Judiciário uma melhor prestação de serviços, com eficiência e eficácia. Assim, imprescindível torna-se o investimento na gestão, adequando às peculiaridades do serviço público os ensinamentos da Ciência da Administração. Nesse contexto, considerando que as pessoas que compõem a organização são o seu maior patrimônio, esta pesquisa pretende destacar a importância da implementação de uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário, baseada em competências, a qual pressupõe uma ação conjunta da administração dos tribunais e dos magistrados. Para tanto, prega a necessidade de investimento na forma de seleção dos serventuários, para escolher pessoas que se alinhem com as competências requeridas pela organização; em uma boa orientação e treinamento, dentro de uma gestão participativa, orientada por objetivos e metas, visando a obter o engajamento e o comprometimento dos servidores para o atingimento dos objetivos da instituição e individuais. Sustenta, também, a implementação de um adequado método de avaliação de desempenho, participativo, não só no estágio probatório, mas durante toda a vida funcional do servidor. Ademais, defende o investimento em um adequado sistema de recompensas, propondo uma forma mista de remuneração financeira, fixa e variável, baseada no desempenho do servidor e/ou da equipe, entre outras formas de recompensas não-financeiras. Trata-se, pois, de processos que se relacionam entre si, interagem, influenciam-se reciprocamente, de modo que há necessidade de equilíbrio entre eles a fim de que um não prejudique os demais. Em razão disso, procura-se mostrar como é importante a maneira como esses processos organizacionais são utilizados, que é fundamental para o sucesso de uma organização.

Palavras-chave: Poder Judiciário; gestão de pessoas; seleção; orientação; treinamento; avaliação de desempenho; recompensas.



## RESUMEN

Viendo las grandes transformaciones por las cuales viene pasando la sociedad, le es cada vez más exigido al Poder Judicial que su servicio sea eficiente y eficaz. Siendo así, se torna imprescindible que se invierta en la gestión, adecuándole a las peculiaridades del servicio público el aprendizaje de la Ciencia de la Administración. En ese contexto, considerando que las personas que componen la organización son su mayor patrimonio, en esta pesquisa se pretende destacar la importancia de la complementación con una moderna gestión de personas en el Poder Judicial, basada en capacidades e aptitudes, en la cual se presupone que se trabaje junto a la administración de los tribunales y de los magistrados. Para tanto, se predica que hay la necesidad de que se invierta en la forma de la selección de los empleados para ese servicio, para que se escojan personas que tengan el perfil con las habilidades y aptitudes que le sean requeridas por la organización. Con una buena orientación y un entrenamiento, dentro de una gestión participativa, y orientada por objetivos y metas, que visen obtener el ajuste y el comprometimiento de los servidores para que se atinjan los objetivos de la institución y los individuales. Se sustenta también que se implemente un método adecuado para que se evalúe el desempeño participativo, no sólo en la fase de aprendizaje probatoria, sino también durante toda la vida funcional del servidor. Además defiende que se formule un adecuado sistema de recompensas, proponiendo la creación de una forma mixta de remuneración financiera, que sea fija y variable, y que esté basada en el desempeño del servidor y o su equipo, entre otras formas de recompensas que no sean financieras. Se trata pues de procesos que se relacionan entre sí, que interactúan, que se influyen mutuamente, de manera que existe la necesidad de que haya un equilibrio entre ellos con el fin de que uno no perjudique a los demás. Por esa razón, se busca mostrar cómo es importante la manera como esos procesos organizacionales son utilizados, que es fundamental para el suceso de una organización.

Palabras claves: Poder Judicial; gestión de personas; selección-orientación; entrenamiento; evaluación del desempeño; recompensas.





## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1 GESTÃO JUDICIÁRIA .....	15
1.1 GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM TRANSFORMAÇÃO. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA .....	15
1.2 GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO .....	23
1.3 O PAPEL DO JUIZ NESTE NOVO CONTEXTO .....	33
2 GESTÃO DE PESSOAS .....	43
2.1 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS .....	43
2.1.1 Gestão por competências .....	52
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	56
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO .....	64
3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO .....	77
3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	77
3.1.1 Conceitos e aspectos gerais .....	77
3.1.2 A seleção com foco nas competências desejadas .....	81
3.1.3 Gestão de competências na seleção de pessoas no serviço público .....	87
3.2 ORIENTAÇÃO E TREINAMENTO .....	93
3.2.1 Conceitos e aspectos relevantes .....	93
3.2.2 Liderança .....	101
3.2.3 Motivação e engajamento .....	105
3.2.4 Gestão participativa .....	113
3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	122
3.3.1 Considerações iniciais e benefícios da avaliação de desempenho .....	122
3.3.2 Responsabilidade pela avaliação de desempenho e métodos utilizados .....	125
3.3.3 A indispensável entrevista de avaliação de desempenho ..	128
3.3.4 Avaliação de desempenho no Poder Judiciário .....	130
3.3.5 Avanços no Poder Judiciário rio-grandense. ....	141
3.3.5.1 Projeto Eficiência .....	143
3.3.5.2 Projeto Eficiência na 3ª Vara Cível da Comarca de Rio Grande. Avaliação da produtividade individual dos servidores ..	151
3.3.6 Considerações finais a respeito da avaliação de desempenho ..	161
3.4 RECOMPENSA .....	165
3.4.1 A importância da reciprocidade .....	165
3.4.2 Recompensas financeiras .....	168

3.4.2.1 Remuneração no serviço público. Remuneração funcional .....	168
3.4.2.2 Outras formas de remuneração financeira .....	172
3.4.3 Recompensas não-financeiras .....	178
3.4.3.1 Exemplos de atuação institucional .....	184
3.4.3.2 Exemplos de atuação individual de magistrados ...	187
CONCLUSÃO .....	192
REFERÊNCIAS .....	197

## INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade institucionalizada e composta de organizações<sup>1</sup>, lucrativas e não lucrativas, públicas e privadas. E diante das grandes transformações desta sociedade, que convive com a tecnologia da informação, globalização, mudanças aceleradas, imprevisibilidade, instabilidade e incerteza; com ênfase na produtividade, qualidade, competitividade; cada vez mais é exigida uma boa prestação de produtos e serviços, com eficiência e eficácia, tornando-se imprescindível o investimento na gestão.

Nas organizações públicas, a função essencial é a prestação de serviços, com a finalidade de alcance do bem comum. No caso do Poder Judiciário, o objetivo final é a prestação de uma boa jurisdição, solucionando os conflitos. Não obstante, encontramos diversas circunstâncias adversas, que dificultam o alcance de tal finalidade, gerando morosidade e queda na qualidade dos serviços, frustrando a sociedade. Entre tais circunstâncias, as mais citadas são: o número cada vez maior de demanda, insuficiência de juízes e servidores, legislação processual inadequada, entre outros.

A Constituição Federal aponta para a necessidade de investimento em gestão no serviço público, principalmente ao incluir entre os princípios da administração pública o princípio da eficiência. No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça já está trabalhando neste sentido, fazendo várias exigências na área administrativa dos tribunais.

Diante desse quadro, urge uma ampliação da visão por parte dos magistrados, para além da atividade-fim - jurisdicional -, com foco também na gestão<sup>2</sup>, não só na esfera da administração propriamente dita dos tribunais, mas, também, no âmbito de cada unidade jurisdicional.

---

<sup>1</sup> A Ciência da Administração usa o termo “organização” para referir-se a todo o tipo de empresa e instituições, públicas ou privadas, que desenvolvam atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas), isto é, pessoas que reúnem esforços e recursos para alcançar um objetivo comum.

<sup>2</sup> O termo gestão pode ser entendido como sinônimo da administração.

Dentro desse novo contexto, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, visando analisar a carga de trabalho dos magistrados e servidores, solicitou pesquisa junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Além desta pesquisa, foram realizadas outras pelas Direções dos Foros das comarcas de Osório/RS e de Santa Maria/RS, voltada especificamente aos servidores, para verificar o clima organizacional. Em todas estas pesquisas detectou-se, entre outros, o seguinte problema: servidores insatisfeitos, frustrados, com sentimento de desvalorização; equipes desmotivadas, com ausência de compromisso.

Investigar as causas e encontrar possíveis soluções do problema revelado nas pesquisas foram os fatores motivadores do presente estudo. Como alternativa de enfrentamento do problema, entende-se importantíssima a contribuição da Ciência da Administração, a qual auxilia na condução racional das atividades da organização. Trata-se de investir na atividade-meio - gestão - para, por meio de servidores motivados, valorizados e satisfeitos, atingir-se com eficácia e eficiência a atividade-fim - distribuição da justiça.

Considerando a doutrina administrativa, diante do problema detectado, o tema a ser tratado é o da gestão de pessoas, pois todas as organizações são constituídas de pessoas que dependem das organizações e essas dependem do trabalho daquelas.

Nesse contexto, necessário o desenvolvimento de modernas técnicas de administração, mais precisamente na gestão de pessoas, tanto na esfera da administração propriamente dita como no âmbito de cada unidade jurisdicional para a melhoria da prestação dos serviços.

Não há dúvidas, pois, que deve haver uma mudança de paradigma no Poder Judiciário, onde predomina o conservadorismo, há uma hierarquia forte, e o cargo de juiz, pelo poder que dele advém, contribui para o entendimento de que não só no âmbito jurisdicional se tem independência e o poder absoluto de decisão, mas também na esfera administrativa.

Em razão disso, o presente estudo, com foco no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, pretende também responder a seguinte indagação: O Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul possui um sistema de gestão de pessoas?

A metodologia utilizada no presente trabalho foi a análise de pesquisas, de legislação e documentos referentes à existência de aspectos da gestão de pessoas, apontados pela doutrina administrativa, no Tribunal de Justiça gaúcho e em outros tribunais. Também foi utilizado o método de estudo de caso, especificamente o projeto-piloto implementado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Rio Grande do Sul - CGJ (Projeto-Eficiência) envolvendo várias comarcas do interior do Estado, por meio de mapas estatísticos e documentos elaborados pela CGJ (relatórios). Ademais, foram realizadas consultas à bibliografia existente sobre o Poder Judiciário, administração judiciária, gestão, especialmente gestão de pessoas; bem como informações disponíveis na Internet.

No primeiro capítulo é tratada a questão da gestão no serviço público, considerando as transformações pelas quais estão passando as organizações, especialmente as públicas. São analisados os conceitos de eficácia e eficiência perante a Ciência da Administração e o alcance do princípio constitucional da eficiência que deve ser observado pela Administração Pública. Também é focada a questão especificamente no Poder Judiciário, sobretudo na necessidade de investimento na gestão, procurando mostrar algumas iniciativas e projetos que existem a respeito. Ao final do capítulo é feita uma abordagem envolvendo o juiz nesse novo contexto, importante figura para que qualquer processo de mudança possa ter sucesso, o qual precisa se desprender do modelo ultrapassado, revisando seus conceitos e paradigmas.

No segundo capítulo, é tratada a gestão de pessoas especificamente. O que prega a Ciência da Administração como sendo uma moderna gestão de pessoas e quais são os processos de ação que esse novo modelo envolve, no que consiste uma gestão por competências, o que existe sobre gestão de pessoas no serviço público e no Poder Judiciário, quais as suas peculiaridades e os seus avanços.

No terceiro capítulo, tratou-se dos principais processos organizacionais de gestão de pessoas para investimento do Poder Judiciário gaúcho, seja pela administração propriamente dita, seja pelos juízes no âmbito de cada unidade jurisdicional, focado nos servidores. São tratadas questões como recrutamento e seleção, baseada nas competências; orientação, treinamento e aperfeiçoamento,

com ênfase na necessidade de liderança, motivação e engajamento e na gestão participativa; avaliação de desempenho, tratando dos benefícios, das responsabilidades e métodos, da situação atual no Poder Judiciário e dos avanços do Tribunal de Justiça gaúcho nesta seara, principalmente pela implementação de uma importante ferramenta de medição de produtividade (Projeto-Eficiência). Igualmente é analisado o processo de recompensas, citando suas formas, exemplos encontrados e demonstrando a relevância da implementação de um moderno sistema de recompensas no Poder Judiciário.

O texto apresentando certamente não esgota a matéria, o que efetivamente não era a sua finalidade, mas pretende contribuir de alguma forma para atender a proposta inicial do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul ao promover, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas, o Mestrado em Poder Judiciário, importante medida de gestão realizada pela administração superior, visando, por meio do aprimoramento dos seus membros na esfera administrativa, ao surgimento de sugestões propositivas.

## 1 GESTÃO JUDICIÁRIA

### 1.1 GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM TRANSFORMAÇÃO. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Todas as organizações, públicas ou privadas, de uma forma ou de outra, requerem gestão, porque todas têm o mesmo fundamento: reunir e integrar esforços para atingir um objetivo comum.<sup>3</sup>

Gestão, como o próprio nome já revela, é o ato de gerir, isto é, de administrar.

Para tanto, possuir recursos é necessário, mas não o suficiente. Simplesmente possuir recursos deixou de ser o bastante, pois o que traz bons resultados para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente. Isso significa competência organizacional.<sup>4</sup>

No caso do Estado, o grande desafio aos seus administradores é o desafio de natureza gerencial, pois quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida. Apenas o aumento da estrutura de material e de pessoal já demonstrou que não é suficiente para a prestação de um bom serviço.

Tratando-se do nosso país, importante a conclusão de José Renato Nalini a respeito. Diz ele que o Brasil, como Estado heterogêneo, “tem preservado modelo anacrônico de práticas políticas, cuja ruptura não tem sido viabilizada. As teses mais conservadoras são aquelas tendentes à assimilação no processo decisório, em detrimento da inovação. Esta nunca é bem recebida num estamento que resiste a qualquer transformação e se vem nutrindo de arcaísmo.”<sup>5</sup>

Estas afirmações vêm corroboradas por pesquisas que demonstram a insatisfação e o descrédito da população com as organizações públicas. Conforme a pesquisadora Maria Tereza Sadek, inúmeras pesquisas de opinião retratam a expressiva insatisfação da população com a justiça estatal. Diz ela que

---

<sup>3</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 2.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.164.

<sup>5</sup> NALINI, José Renato. **Formação jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.133.



Levantamentos de institutos especializados (Vox Populi, Data Folha, IBOPE, Gallup) mostram que, em média, 70% dos entrevistados não confiam no sistema de justiça. Recentes investigações realizadas pelo IDESP (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo) apontam que os indicadores mais gerais são igualmente válidos para setores de elite da população. Entre os empresários, por exemplo, o Judiciário é muito mal avaliado, chegando a 89% os que o consideram "ruim" ou "péssimo", em termos de agilidade (IDESP, 1996).<sup>6</sup>

E prossegue a pesquisadora afirmando que “mesmo os operadores do sistema de justiça, tradicionalmente mais reservados em suas apreciações e vistos como portadores de forte espírito corporativo, têm reconhecido que as condições presentes são desfavoráveis”.<sup>7</sup>

Assim sendo, para a melhora deste cenário é necessária mudança de foco da administração pública, que esbarra, no entanto, em duas grandes dificuldades históricas, que é a cultura burocrática e o apego ao poder.

Em geral, os membros das organizações resistem às mudanças, porquanto estas tendem a contrariar interesses, alterando cargos, posições hierárquicas, acabando com privilégios, descartando métodos e técnicas de trabalho superados, revelando incompetências. Diante destes e de outros fatores, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem arcar com o esforço exigido pelas mudanças, seja pelo entendimento de alguns de que o sistema está bom e não necessita de transformação, as organizações públicas seguem, em sua maioria, arraigadas ao conservadorismo e às tradições. Em razão disso, grande número de instituições públicas permanecem presas a padrões profissionais ultrapassados.

Cientes desta circunstância, Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira destacam a importância da cultura, que não pode ser ignorada num processo de mudança, principalmente nas organizações públicas, afirmando que:

[...] a cultura pode ser compreendida como o conjunto de crenças, valores e práticas que definem o modo de ser de uma sociedade,

---

6 SADEK, Maria Tereza. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762004000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762004000100002). Acesso em 24 abr. 2009.

7 Ibid.

consolidado pela sua história. No caso de uma organização, a cultura é um fator importantíssimo a ser levado em consideração em um processo de mudanças. [...] A experiência nos mostra inúmeras tentativas de mudanças que fracassaram, simplesmente por desprezar a cultura existente na organização, ainda que as intenções e os objetivos da mudança fossem defensáveis, necessários e desejáveis. [...] Desse modo, os processos são fortemente influenciados pela cultura das organizações, que, por sua vez, é determinada pelas pessoas e pelos sistemas que a formam. [...] Quanto mais formal for a cultura da organização e mais regulamentada ela for por leis e normas, mais sensível será o estabelecimento da fronteira entre o novo e o velho. [...] A energia necessária para fazer o rompimento do status quo de um sistema será tanto maior quanto mais estável, mais conservadora e menos receptiva for a cultura da organização para os processos de mudança.”<sup>8</sup>

A respeito da necessidade de mudanças organizacionais, Antônio Vieira de Carvalho afirma com toda a segurança que:

a mudança é a coisa mais certa no instável mundo das relações organizacionais. Principalmente em um início de século em que estão presentes transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes, envolvendo praticamente todos os campos do conhecimento humano. [...] Nesse sentido, as transformações de mentalidade e de comportamento passam a ser paradigmas obrigatórios para que as pessoas e instituições procurem se adaptar às profundas alterações por que passa a sociedade em geral.”<sup>9</sup>

Por isso, as organizações modernas precisam trabalhar com mudanças constantes. Para tanto, segundo Peter Drucker, “precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria organização.”<sup>10</sup>

Nesse contexto, não se pode esquecer que “mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais”.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 203-204.

<sup>9</sup> NASCIMENTO, Paulo do. Carvalho, Antônio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 23.

<sup>10</sup> DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006. p. 44.

<sup>11</sup> CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: CENEX/FACTEC, 1993. p. 42.

Todavia, uma vez que a mudança envolve alteração na cultura organizacional, há necessidade de tempo para um processo de aprendizado, de apreensão e acomodação dos novos valores. Neste sentido, destaca Paulo R. Motta:

Todas as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a mudança - produtos, serviços, protótipos, análises, estruturas, sistemas e métodos -, mas se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não estiver propensa à mudança, simplesmente nada acontecerá, ou a proposta de inovação resultará em grande fracasso.<sup>12</sup>

Para o enfrentamento dos problemas afetos ao serviço público, há necessidade, também, de afastamento de equivocados entendimentos a respeito das organizações públicas que impedem a mudança, a inovação no serviço público, como os citados pela professora Maria Elisa Macieira:

- A organização existe para “fazer o bem”, significa que ela tende a ver sua missão como moral absoluta e não como econômica e sujeita a um cálculo de custo-benefício;
- A instituição se baseia em um “orçamento” e não em receber pagamentos por seus resultados; o sucesso é ter cada vez mais um orçamento maior;
- Tenha êxito ou fracasso, a demanda para inovar será ressentida com um ataque ao seu compromisso básico, à sua própria razão de existir e às crenças e valores.<sup>13</sup>

Tal é a importância do investimento em gestão do serviço público que o Presidente da República, por decreto, institui o ano de 2009 como o “Ano Nacional da Gestão Pública”.<sup>14</sup>

Destarte, o setor público deve se aproximar ao máximo do setor privado, que há muito se inseriu em processo contínuo de modernização, seguindo os caminhos da Ciência da Administração; aproveitando-se de todos os conceitos, práticas e métodos úteis à administração pública, mas sem afastar-se da natureza pública.

<sup>12</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991a. p. 238-239.

<sup>13</sup> MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *Estudos de casos e práticas inovadoras*. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. p. 10.

<sup>14</sup> Diário Oficial da União nº 52, seção 1, 18 mar. 2009, p.3.

Na mesma linha, concluiu Alexandre Costa de Luna Freira a respeito dos serviços judiciários, o que se aplica a todo o serviço público:

Se ainda não se consolidou a consensualidade em torno da importância da Administração como ferramenta ou ciência na gestão pública de serviços judiciais e judiciários, a tendência é, todavia, convergente no sentido da paulatina discussão e implementação da interdisciplinariedade nos serviços públicos. A Administração Pública, entretanto, para atingir eficiência e eficácia como finalidade coletiva e individual, tem hoje desafios inéditos e entraves seculares inseridos na cultura social e coletiva.<sup>15</sup>

Nesse sentido, importantíssima a contribuição da Ciência da Administração, a qual auxilia na condução racional das atividades da organização. Trata-se de investir na atividade-meio - administração - para atingir-se a atividade-fim - prestação do serviço público.

Nas palavras de Idalberto Chiavenato, um dos autores mais conhecidos e respeitados na área de administração de empresas e recursos humanos, Mestre e Doutor (PhD) em administração:

A tarefa do administrador é de interpretar os objetivos propostos pela administração e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.<sup>16</sup> Assim, de acordo com a ciência da administração, prega-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador, as quais constituem o chamado processo administrativo.<sup>17</sup>

Há situações, no entanto, em que o modelo precisa ser adaptado para se tornar aplicável à administração pública, pois se trata de algo que diz respeito à natureza pública do órgão ou da entidade. Exemplo disso é a questão do lucro - enquanto no setor privado o lucro é financeiro e um indicador de

---

<sup>15</sup> FREIRE, Alexandre Costa de Luna. Administração Judiciária. Revista da ESMAFE 5ª Região, Recife, n. 8, 2004, p.53-54.

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 7.

<sup>17</sup> Ibid., p.191.

sucesso, no setor público o lucro tem que ser social, pois é o único indicador de sucesso aceitável.<sup>18</sup>

É preciso, portanto, deixar clara a divisão entre os fundamentos da gestão pública, que são os princípios constitucionais - gerais e inegociáveis - e as características necessárias para que o sistema de gestão pública se mantenha alinhado à gestão contemporânea.<sup>19</sup>

Com efeito, foi a Constituição Federal, no art.37<sup>20</sup>, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que abriu um caminho mais propício para o investimento na gestão, ao incluir entre os princípios da administração pública o da eficiência. Assim, o administrador público deverá obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo a Ciência da Administração, há diferenciação entre eficácia e eficiência:

Eficácia: é uma medida do alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado. Relaciona-se com os fins almejados.

Eficiência: é uma relação entre custos e benefícios, entre entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer corretamente as coisas e enfatizar os meios pelos quais elas são executadas. Relaciona-se com os meios, isto é, com os métodos utilizados.<sup>21</sup>

No mesmo sentido, Richard Daft escreve que:

A eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem-sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Eficácia organizacional significa prover um produto ou um serviço que os clientes valorizam. A eficiência organizacional refere-se à quantidade de recursos usados para atingir um objetivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matérias-primas, dinheiro e pessoal necessária para produzir um determinado

<sup>18</sup> LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 53.

<sup>19</sup> Ibid., p. 54.

<sup>20</sup> Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: ...

<sup>21</sup> CHIAVENATO, 2000, p.215.

volume de produtos. Assim, a eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos usada para produzir um bem ou serviço.<sup>22</sup>

Com efeito, para a Ciência da Administração, em cada organização deve ser considerada a eficácia e a eficiência de forma conjunta, pois esta não se preocupa com os fins, mas somente com os meios, enquanto aquela se ocupa com o resultado. “A responsabilidade final dos administradores, então, é a de alcançar alto desempenho, isto é, a realização dos objetivos organizacionais através do uso de recursos de forma eficiente e eficaz.”<sup>23</sup>

Contudo, conforme alerta Chiavenato, “nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa.”<sup>24</sup>.

No caso do Poder Público, se considerarmos os conceitos da Ciência da Administração, o princípio constitucional da eficiência limitar-se-ia ao dever do administrador de utilizar da melhor forma os recursos disponíveis, isto é, numa relação entre custos e benefícios - fazer o máximo com os recursos disponíveis, sem comprometimento com o resultado.

Todavia, felizmente, não é esta interpretação que vem sendo dada ao princípio constitucional da eficiência. Conforme Paulo Daniel Barreto de Lima:

O princípio da eficiência no campo constitucional é um conceito bem mais amplo e complexo do que o seu similar no campo da Ciência da Administração. A eficiência como princípio, no campo do direito constitucional administrativo, só é válida de aplicada a ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum. Não se trata de reduzir o custo a qualquer custo, muito menos de fazer qualidade a qualquer custo. Trata-se, isto sim, de produzir resultado que seja consequência da melhor relação entre qualidade do resultado e a qualidade do gasto para produzi-lo.<sup>25</sup>

Segundo Marino Pazzaglini Filho, o administrador público “tem o dever jurídico de, ao cuidar de uma situação concreta, escolher e aplicar, entre as

---

<sup>22</sup> DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Fernando Gastaldo Morales. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 7.

<sup>23</sup> Ibid., p. 8.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, op. Cit., p.177-178.

<sup>25</sup> LIMA, 2007, p. 57.

soluções previstas ou autorizadas em abstrato pela lei, a medida eficiência para obter o resultado desejado pelo corpo social”.<sup>26</sup>

No mesmo sentido argumenta Alexandre de Moraes que:

Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdício e garantir-se maior rentabilidade social. [...] o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação dos serviços essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação do bem comum.<sup>27</sup>

Corroborando esse entendimento, afirma Antônio Calhao que “a eficiência administrativa situa-se na congruência do planejamento, execução e avaliação de resultado em qualquer atividade pública, sem afastar o administrador do regramento jurídico, inclusive quando atua pela via da discricionariedade.”<sup>28</sup>

E acrescenta que a eficiência pretendida somente será obtida a partir de “um amplo programa de formação e capacitação que contemple as necessidades técnicas e tecnológicas próprias do novo perfil de serviço público, modelado pela reforma.”<sup>29</sup>

Urge, pois, otimizar os serviços públicos, com vistas à transição do atual modelo tecno-burocrático, de elevada a tendência à burocratização, para o modelo democrático contemporâneo, onde se verifica a distribuição de funções e horizontalização do poder interno.<sup>30</sup>

E isto já está acontecendo. Está surgindo um novo modelo de gestão pública, orientado para a satisfação do cidadão-usuário, com ênfase na qualidade do serviço e do atendimento; baseado em resultados; mais flexível, menos

<sup>26</sup> PAZZAGLINI FILHO, Marino. *Princípios constitucionais reguladores da administração pública: agentes públicos, discricionariedade administrativa, extensão da atuação do Ministério Público e do controle do Poder Judiciário*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 32.

<sup>27</sup> MORAES, Alexandre de. *Direito constitucional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 294.

<sup>28</sup> CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *O princípio da eficiência na administração da justiça*. São Paulo: RCS, 2007. p. 138.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 161.

<sup>30</sup> ZAFFARONI, Eugênio Raúl. *Poder judiciário. crise, acertos e desacertos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, p.102-103.

burocrático e centralizado. Enfim, um novo modelo que visa instituir uma nova forma de relacionamento com a sociedade, focado no controle social, na transparência, na participação.

Assim sendo, no caso do Poder Judiciário, há que se buscar a inovação, mediante a melhor utilização dos recursos materiais e humanos disponíveis para que se atinja o resultado almejado, ou seja, a qualificada e célere prestação jurisdicional.

## 1.2 GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO

A Constituição Federal de 1988 conferiu um novo sentido à cidadania, atribuindo ao povo o papel de fiscal do poder político, pretendendo despertar as pessoas para o exercício da cidadania consciente.

Com efeito, a Carta maior incorporou os anseios da população, especialmente ao incluir em seu texto direitos e garantias individuais e ao ampliar os instrumentos jurídicos para a efetivação destes.

Do Poder Judiciário, portanto, mormente considerando o direito irrestrito de acesso à justiça, se espera um melhor desempenho da função fundamental de defesa dos direitos do homem e da cidadania, assumindo responsabilidade na preservação de valores humanos e éticos e no próprio resguardo da democracia.

Conforme a professora e pesquisadora Maria Tereza Sadek, a Constituição democrática de 1988 reforçou e alterou o papel do Poder Judiciário, alçando-o para o centro da vida pública, passando a ser protagonista, assim como os demais poderes da República, pois

redefiniu profundamente o papel do Judiciário no que diz respeito à sua posição e à sua identidade na organização tripartite de poderes e, conseqüentemente, ampliou o seu papel político. Sua margem de atuação foi ainda alargada com a extensa constitucionalização de direitos e liberdades individuais e coletivos, em uma medida que não guarda proporção com os textos legais anteriores. Assistiu-se, pois, a dois movimentos simultâneos: de um lado, a politização do Judiciário e, de outro, a judicialização da política.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> SADEK, Maria Tereza. **Judiciário e sociedade**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. p. 11.



Estamos vivendo, pois, um momento em que o Poder Judiciário está envolvendo-se nas políticas públicas para suprir a ineficiência dos demais poderes.

Segundo Sálvio de Figueiredo Teixeira, neste cenário de mudanças sociais, políticas e econômicas, o Direito sofreu alterações, adotando novas feições:

Muda profundamente o Direito de Família, surgem novas modalidades de contratos civis, comerciais, administrativos e laborais, a responsabilidade civil adquire novos contornos, reage o Direito Penal ao clamor social, notadamente no campo da tipificação das infrações e na aplicação das sanções, o Direito Processual busca horizontes mais eficazes, compatibilizando celeridade e o devido processo legal, com ênfase na efetividade e na instrumentalidade, o Direito Constitucional presencia efervescência nunca por ele vivida, surgem novos ramos na ciência jurídica, relacionados com os direitos da personalidade, do espaço aéreo, das práticas esportivas, da urbanização, do meio-ambiente e, nesse contexto, o direito supranacional conhecido como Direito Comunitário.<sup>32</sup>

Paralelamente, vivemos uma crise judicial ou pelo menos, como destaca Zaffaroni, uma “sensação” de crise, a respeito da qual afirma que:

[...] um dos fatores mais importantes é a crescente demanda de protagonismo dirigida aos judiciários latino-americanos. Deixando de lado as demandas provocadas pelas escaramuças políticas, o certo é que o Estado é mais complexo do que outrora e que as relações jurídicas se multiplicaram. A normatividade mesma tornou-se tão complexa, que não é raro que os tribunais apliquem leis derogadas, ou que não se acautelem de interpretações contraditórias da mesma lei. A incorporação dos direitos chamados “sociais” e suas contradições regionais, com a seqüela de marginalização e exclusão, isto é, de disparidade gravíssima entre o discurso jurídico e a planificação econômica, provoca também uma ‘explosão de litigiosidade’ com características próprias; o aumento da burocracia estatal (e sua pretendida redução por força de cortes orçamentários) e a produção legislativa impulsionada unicamente pelo clientelismo político provocam um maior protagonismo político dos juízes, com o conseqüente aumento de suas faculdades discricionárias, ao que se agrega que, em geral, o público parece tender a expressar-se mais violentamente diante dos erros - reais ou supostos - da justiça do que diante dos erros de outros órgãos estatais.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O Juiz: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999. p. 99.

<sup>33</sup> ZAFFARONI, 1995, p.23-24.

Na mesma linha, destacou Nelson Jobim, quando Presidente do Supremo Tribunal Federal, que embora o protagonismo “seja positivo para a democracia, aprofundou a crise do Judiciário, na medida em que a sua morosidade, a quantidade de suas ‘vítimas’ e os custos político-econômicos do seu mau funcionamento foram aumentados”.<sup>34</sup>

E diante deste cenário, o que se verifica é que o Poder Judiciário não estava e não está ainda preparado para atuar de forma eficiente e eficaz face às milhares de demandas do povo em busca dos direitos consagrados constitucionalmente.

Conforme Dalmo Dallari, “no Judiciário o passado determina o presente, influenciando tanto na forma das solenidades, dos rituais e dos atos de ofício quanto no conteúdo de grande número de decisões. Esse é um dos principais motivos pelos quais há evidente descompasso entre o Poder Judiciário e as necessidades e exigências da sociedade contemporânea.”<sup>35</sup>

Nesse contexto, hoje vivemos, no entanto, um paradoxo. Não obstante o aumento das críticas, nunca se verificou tamanha ‘explosão’ na demanda pelo Judiciário. Tal fenômeno ocorreu a partir da Constituição democrática de 1988, porquanto, além da ampliação dos valores sociais e individuais, houve uma abertura para uma litigiosidade que estava contida pelo sistema jurídico imposto pela ditadura. Também é o reflexo da transformação da sociedade.

Conforme noticiado pelo Conselho Nacional de Justiça, na pesquisa “Justiça em Números”, relativa ao ano de 2007:

Ao todo, a Justiça Estadual do 1º grau recebeu a maior quantidade de processos, cerca de 11,5 milhões. Os Juizados Especiais registraram cerca de 4,1 milhões de casos novos, seguidos pela 2ª instância, com aproximadamente 1,6 milhão de casos novos e as Turmas Recursais, com quase 268 mil. Em termos consolidados, a Justiça Estadual recebeu 9.501 casos novos para cada cem mil habitantes durante o ano de 2007. Os Tribunais de Justiça que apresentaram as maiores quantidades de casos novos a cada cem mil habitantes, considerando-se os 1º e 2º Graus, as Turmas Recursais e os Juizados Especiais, foram os do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal e São Paulo. Já os

<sup>34</sup> JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo. In: **A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 13.

<sup>35</sup> DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos Juizes**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 8.

que apresentaram as menores quantidades foram Piauí, Maranhão e Pará.<sup>36</sup>

Quanto ao Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, é a justiça que possui o mais elevado índice de litigiosidade do Brasil, considerando-se casos novos por 100 mil habitantes.<sup>37</sup> O número de processos ajuizados cresceu quase 150% nos últimos 10 anos. No total, há 3,29 milhões de ações em andamento na Justiça do Estado, superando em mais de 40 mil as registradas em 2008, que eram 2,85 milhões. No 1º Grau, a média de tramitação por Vara é de 5.171 processos. Mais de 30% do total de recursos que chegaram ao Superior Tribunal de Justiça em 2008 são oriundos do Rio Grande do Sul, contra 27,43% de São Paulo, estado que tem uma população quatro vezes maior que a do Rio Grande do Sul; 9,07% do Rio de Janeiro e 6,31% de Minas Gerais.<sup>38</sup>

Para este quadro, de aumento crescente da demanda, não obstante a implementação de algumas mudanças legislativas na esfera processual com o objetivo de agilizar o andamento dos processos, contribuiu a criação de formas mais acessíveis ao Judiciário, como os juizados especiais e os juizados de violência doméstica. Em razão disso, as estruturas do Judiciário ampliaram-se, mesmo com recursos financeiros escassos, mas não houve aprimoramento na gestão administrativa, sobretudo no aspecto qualitativo dos recursos humanos necessários para adaptação às novas e crescentes formas de litígio.

Nesse sentido, afirma Nalini que “O Judiciário, como instituição, tem dificuldade no enfrentamento das transformações. Persiste na estagnação da cultura jurídica e notadamente na incapacidade de se organizar. Parece não distinguir entre gestão administrativa e gestão processual.”<sup>39</sup>

Para tanto contribui o conservadorismo que predomina no Poder Judiciário, onde o cargo de juiz, pelo poder que o acompanha, incute a idéia de

---

<sup>36</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em números*. Disponível em: <<http://www.cjn.gov.br>> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>37</sup> Jornal do Comércio-RS, publicado em: 14 abr. 2008. p. 7.

<sup>38</sup> Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.tj.rs.gov.br>> Acesso em: 09 fev. 2009.

<sup>39</sup> NALINI, José Renato. A formação do Juiz e seu relacionamento com as partes, servidores e a imprensa. *Revista do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal*, Brasília, n. 13, jan./abr. 2001b. p. 163.

que não só no âmbito jurisdicional se tem o poder absoluto de decisão, mas também na esfera administrativa.

Quanto à legislação infra-constitucional brasileira, até então muito pouco contribuiu para demonstrar a importância do investimento do magistrado na gestão, limitando-se a exigir rapidez e cumprimento dos prazos processuais. O nosso Código de Processo Civil, de 1973, dispõe no art. 125 que ao juiz compete “II - velar pela rápida solução do litígio”. Mais adiante, prevê no art. 177 que: “Os atos processuais realizar-se-ão nos prazos prescritos em lei. Quando esta for omissa, o juiz determinará os prazos, tendo em conta a complexidade da causa.” Já no Art. 193 regula que “Compete ao juiz verificar se o serventário excedeu, sem motivo legítimo, os prazos que este Código estabelece.” A Lei Orgânica da Magistratura (Lei Complementar nº 35 de 1979), por sua vez, prevê como um dos deveres do magistrado “determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais”.

Com efeito, como já dito, foi a Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que deixou mais clara a necessidade de gestão no setor público, ao inserir a eficiência como um princípio da administração pública. Pelo mesmo trilha a Emenda Constitucional nº 45, de 2004, considerada “a reforma do Judiciário”.

Antônio Ernani Pedroso Calhao, tratando das discussões referentes à Reforma do Poder Judiciário, revelou a importância do investimento na seara administrativa, ao dizer que:

A intenção esponsada pela Comissão Especial é aperfeiçoar os magistrados iniciantes na carreira durante o período probatório que antecede o vitaliciamento, como também atualizar os outros membros da corporação, em face do dinamismo e complexidade da sociedade em que atuam. Saliente-se que, embora o conhecimento jurídico seja fundamental para a atuação do magistrado, o aspecto administrativo deve igualmente ser priorizado, já que, neste campo, como já afirmado, os juízes detêm o auto-governo institucional e carecem de formação técnica para dirigir os respectivos órgãos.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> CALHAO, 2007, p. 170.

Consciente da relevância da gestão no Poder Judiciário, Nelson Jobim, então Presidente do Supremo Tribunal Federal, ao tratar dos objetivos de sua gestão, afirmou que pretendia institucionalizar um novo modelo organizacional visando terminar com o ‘gerenciamento de rotina’, com o improviso, com o isolamento administrativo.<sup>41</sup>

Importante destacar, no entanto, que antes mesmo destas alterações e incursões na esfera constitucional, já cientes da necessidade do investimento na gestão administrativa, algumas iniciativas foram tomadas. Porém, foi a partir das reformas constitucionais que as ações e projetos ampliaram-se e ganharam maior visibilidade, no sentido proposto pela lei maior, de investimento na melhoria da gestão pública. Passo a relacionar algumas referentes ao Poder Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça, que foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, tem entre suas principais competências a definição do planejamento estratégico, dos planos de metas e dos programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Dentre as metas para o ano de 2009 estão: “desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial; capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas”<sup>42</sup>. Visando atingir essas metas, o Conselho já editou a Resolução nº 70, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, prevendo que o próprio Conselho e os tribunais elaborem seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos, até 31 de dezembro de 2009, devendo os tribunais garantirem a efetiva participação de serventuários e magistrados.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> JOBIM, 2005, p. 14.

<sup>42</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169)> Acesso em: 06 mar. 2009.

<sup>43</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 70. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf)> Acesso em: 06 mar. 2009.

No mesmo sentido, caminha o Superior Tribunal de Justiça (STJ) ao elaborar planos de gestão para os biênios de cada administração.<sup>44</sup>

No que se refere aos demais Tribunais, o investimento na gestão é evidente. Vários, como o Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região<sup>45</sup>, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região<sup>46</sup>, os Tribunais de Justiça de Goiás<sup>47</sup>, Minas Gerais<sup>48</sup>, Rondônia<sup>49</sup>, Paraná<sup>50</sup>, já fizeram seu Planejamento Estratégico.

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) firmou convênio com a Fundação Getúlio Vargas em 2001, visando implantar verdadeira reforma administrativa com o estabelecimento de um planejamento estratégico, evidenciando um novo modelo de gestão. Entre outras ações, criou uma Escola de Administração Judiciária, onde constam disciplinas como Gestão e Qualidade, Procedimentos e Rotinas do Poder Judiciário do Estado do RJ.<sup>51</sup>

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS) deu seu primeiro passo ao aprovar, em 1995, o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário- PGQJ. Conforme consta na apresentação do Plano, a tendência mundial de busca da eficiência e da eficácia, baseada no sucesso de muitas organizações, “inspirou e encorajou o Poder Judiciário a assumir o desafio de adotar a Gestão pela Qualidade na tentativa de derrotar seus aspectos críticos e servir melhor à sociedade. [...] O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário é a proposta de

<sup>44</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. [Planos de gestão]. Disponível em: <[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038)> Acesso em: 10 mar. 2009.

<sup>45</sup> TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO. [Planejamento estratégico]. Disponível em: <<http://www.trt20.jus.br/index.php?comp=institucional&var=1118770205>> Acesso em 12 abr. 2009.

<sup>46</sup> TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. [Planejamento estratégico]. Disponível em: <[http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/pagina\\_iframe.php?pagina=http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/planejamento\\_estrategico.htm](http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/pagina_iframe.php?pagina=http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/planejamento_estrategico.htm)> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>47</sup> GOIÁS. Tribunal de Justiça. [Planejamento estratégico]. Disponível em: <<http://www.tjgo.jus.br/petigo/>> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>48</sup> MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. [Planejamento estratégico]. Disponível em: <[http://www.tjmg.gov.br/presidencia/gestao\\_quali/plano\\_gestao.html](http://www.tjmg.gov.br/presidencia/gestao_quali/plano_gestao.html)> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>49</sup> RONDÔNIA. Tribunal de Justiça. [Planejamento estratégico]. Disponível em: <<http://www.tj.ro.gov.br/admweb/faces/jsp/view.jsp?id=536>> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>50</sup> PARANÁ. Tribunal de Justiça. [Planejamento estratégico]. Disponível em: <[http://portal.tjpr.jus.br/web/nege/planejamento\\_estrategico;jsessionid=28a5accbeea02d5de5d9ae517622](http://portal.tjpr.jus.br/web/nege/planejamento_estrategico;jsessionid=28a5accbeea02d5de5d9ae517622)> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>51</sup> RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça. [Convênio com a Fundação Getúlio Vargas] Disponível em: <<http://www.tj.rj.gov.br>> Acesso em: 11 mar. 2009.

responder às expectativas e necessidades de justiça da sociedade, através da busca constante da melhoria contínua.”<sup>52</sup>

A partir da adesão de unidades jurisdicionais do Estado ao PGQJ, foram disseminados métodos e práticas de gestão, o que contribuiu para o surgimento de práticas criativas e inovadoras que culminaram na melhoria dos serviços prestados pelas serventias. Foi formado um grupo de consultores, composto por juízes e por servidores, que se encontram periodicamente e que prestam consultoria às comarcas que aderiram ao Plano.

Também no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, por iniciativa da Corregedoria-Geral da Justiça, foi formado um grupo chamado “Comissão de Inovação e Efetividade”, integrado por dez magistrados de 1º grau, representantes de cada uma das dez regiões em que administrativamente é dividido o Estado, sob a coordenação de um Juiz-Corregedor; e uma “Comissão de Implantação de Práticas Inovativas”, composta por Coordenadores de Correição e Servidores de 1º Grau. As duas comissões têm objetivos comuns, isto é, fomentar a inovação em busca da efetividade na jurisdição.

Ademais, o Poder Judiciário gaúcho recomendou a todos os diretores de foro que constituam comissões mistas, compostas por magistrados, servidores, advogados, promotores de justiça e defensores públicos, visando, por meio de reuniões mensais, aperfeiçoar as relações, identificar problemas e construir de forma coletiva as soluções para o aprimoramento dos serviços jurisdicionais destinados à comunidade.

Outrossim, recentemente, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul firmou um convênio com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP, com a intenção de viabilizar esforços e recursos para a execução do Programa de Melhoria na Gestão Pública, especialmente auxiliando o Tribunal de Justiça a alcançar a sua auto-suficiência financeira.

Além disso, a Corregedoria-Geral da Justiça do Rio Grande do Sul, em parceria com a Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul (Ajuris), tem promovido

---

<sup>52</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Escritório da Qualidade. **Plano de gestão pela qualidade do judiciário**. Porto Alegre, 1996. p. 7.

Cursos de Aperfeiçoamento de Magistrados incluindo assuntos afetos à administração judiciária.

No âmbito associativo, a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), em parceria com a Escola Nacional da Magistratura (ENM), com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e com o Colégio de Presidentes de Tribunais, organizou em 2007 um encontro de juízes versando sobre administração judiciária, visando disseminar as experiências administrativas exitosas. As práticas de gestão judiciária selecionadas foram resumidas em uma publicação da própria AMB, nominada “Guia das Melhores Práticas na Gestão Judiciária”. Neste guia constam duas profícuas experiências gaúchas.

No mesmo caminho, a Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, no âmbito de suas publicações, no ano de 2006, substituiu a antiga revista de “Sentenças e Decisões de 1º Grau”, restrita às sentenças e decisões jurisdicionais, por uma revista mais atualizada, nominada MULTIJURIS, na qual, entre outros assuntos, há o espaço chamado “Práticas Inovadoras”, reservado para a divulgação de projetos de magistrados voltados à gestão; e um espaço reservado para artigos interdisciplinares, diante da consciência de que outros conhecimentos são necessários para atividade de um juiz. Conforme consta no editorial do primeiro volume da revista direcionada ao 1º grau de jurisdição, a mudança ocorreu após a realização de pesquisa com os magistrados gaúchos a respeito, que resultou em uma ampla maioria de interessados em assuntos das searas referidas.<sup>53</sup>

Outra mostra da consciência da necessidade de investimento na gestão do Poder Judiciário, é a criação, junto à Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul - AJURIS, de um Centro de Pesquisa, onde há um grupo específico na área de Administração Judiciária.

Também, encontros, seminários, congressos, estão sendo realizados por todo o país com ênfase na gestão, na administração judiciária. Exemplo disso é o XX Congresso Brasileiro de Magistrados, promovido pela Associação dos Magistrados Brasileiros, que ocorrerá em outubro deste ano, em São Paulo, que terá como tema “Gestão Democrática do Poder Judiciário”.

---

<sup>53</sup> RUSSO, Andréa Rezende; GRINBLAT, Maira. Editorial. **MULTIJURIS**: primeiro grau em ação, Porto Alegre, v. 1, 2006.



Visando identificar, premiar e disseminar práticas pioneiras e bem sucedidas de gestão do Poder Judiciário, foi criado, em 2004, o “Prêmio Inovare - O Judiciário do Século XXI”, numa realização conjunta da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, da Associação dos Magistrados Brasileiros e do Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário, com apoio da Companhia Vale do Rio Doce.

Outrossim, a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro criou um Programa de Capacitação em Poder Judiciário, em nível de pós-graduação. Programa este que, em convênio com vários tribunais, está capacitando muitos magistrados. Conforme a referida instituição, “o Programa de Capacitação em Poder Judiciário tem como objetivo capacitar magistrados, executivos do Poder Judiciário e profissionais do Direito como agentes pró-ativos da modernização jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário”.<sup>54</sup>

Não obstante, relevante referir que a Equipe de Consultores da FGV Projetos vem desenvolvendo desde 2002 alguns projetos no Poder Judiciário Fluminense, com foco no fortalecimento e na modernização da gestão. Em 2005, a equipe iniciou novos projetos junto ao Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região e ao Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Entre as atividades realizadas nestas instituições, estão a implementação do processo de gestão estratégica, o redesenho da estrutura organizacional, a implementação do sistema de gestão com base na NBR-ISO 9001:2000 em várias unidades jurisdicionais, a capacitação de magistrados e servidores, a matriz de competências, concepção e análise sobre indicadores de desempenho, entre outros.<sup>55</sup>

Destarte, apesar das excelentes iniciativas citadas, importante destacar que somente terão resultados concretos se houver a conscientização de cada magistrado da importância da gestão e o engajamento na sua efetiva aplicação.

Neste contexto, não se pode olvidar que todos os membros do Poder Judiciário, mesmo empiricamente, desempenham atividades de gestão administrativa, não sendo restrita apenas aos que estão em cargos administrativos

<sup>54</sup> FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. [Programa de capacitação em poder judiciário] Disponível em: <<http://www.direitorio.fgv.br>> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>55</sup> MACIEIRA, 2007, p. 49.

propriamente ditos, como de Presidente, de Vice-Presidentes, de Corregedores, de Diretores de Foro. Assim, desembargadores e juízes de 1º grau têm o dever de bem desempenhar tais atividades no âmbito das serventias que estão sob a sua chefia. Por isso, é importantíssimo que se tenha uma nova visão da administração para o necessário investimento no aperfeiçoamento do sistema, indispensável para a modernização do judiciário, adaptando-o aos novos tempos.

Hoje a sociedade exige um judiciário pró-ativo, ágil, sensível às transformações sociais e envolvido com elas, comprometido com os interesses do povo. Imprescindível para tanto um planejamento científico, de mudança na estrutura e dinâmica do Judiciário, especialmente no que diz respeito aos seus recursos humanos. E as novas técnicas de administração pública, estão a evidenciar o quanto isto é importante. Precisa-se de mudança, em última análise, de paradigmas.

Para tanto, relevante é o auxílio de profissionais especializados, pois conforme bem argumenta Joaquim Falcão “uma instituição com a complexidade de um Tribunal, que gere milhões de reais e tem milhares de funcionários, não poderia dispensar hoje o apoio de consultorias especializadas em gestão”<sup>56</sup>.

O Poder Judiciário, portanto, deve abandonar a cultura jurídica formal e conservadora, apenas preocupada em olhar e resgatar o passado. Todos seus membros devem se conscientizar de que têm um compromisso com a sociedade contemporânea, que é a destinatária dos seus serviços, motivo pelo qual têm a obrigação de pensar e planejar o futuro.

Essa consciência é indispensável para se repensar o Judiciário e aperfeiçoar seus membros, orientado para resultados e voltado para o cidadão.

### 1.3 O PAPEL DO JUIZ NESTE NOVO CONTEXTO

Diante do crescimento da diversidade, da globalização, do avanço tecnológico, da velocidade da informação, da conseqüente mudança de valores da

---

<sup>56</sup> FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. *Jornal do Comércio*, Recife, 30 jul. 2006a.

sociedade, como já adiantado, está ocorrendo uma revolução no campo da administração, exigindo uma nova postura do administrador.

Nessa senda, com razão Richard Daft quando afirma que:

Um novo tipo de líder está sendo demandado, que seja capaz de guiar negócios nessa turbulência - um líder forte que saiba reconhecer a complexidade do mundo de hoje e dar-se conta de que não existem respostas perfeitas. A revolução exige que os administradores façam mais com menos, que mobilizem inteiramente os funcionários, que vejam mais as mudanças não como instabilidades, mas como fatores naturais, e que forjem visões e valores culturais que permitam às pessoas criarem um ambiente de trabalho verdadeiramente colaborativo. Esta nova abordagem administrativa é muito diferente daquela tradicional, que enfatiza um rígido controle hierárquico, separação e especialização funcional e administração por meio de medidas e análises impositivas.<sup>57</sup>

Diante desse cenário, este estudo parte de uma premissa diferente: a eficiência e a eficácia do trabalho produzido pelo juiz não depende apenas de seus conhecimentos jurídicos. Isso porque, o juiz não pode se limitar apenas à atividade jurisdicional, porquanto acumula, também, a atividade administrativa, não obstante alguns deleguem totalmente aos escrivães e chefes de secretaria. Por isso, o magistrado necessita, entre outros conhecimentos, o conhecimento da ciência da administração.

Martin Heidegger, filósofo alemão contemporâneo, bem destacou a necessidade do ser humano de outros conhecimentos:

a angustia, a insatisfação que o ser humano experimenta frente à delimitação que cada ciência faz do seu próprio objeto: por exemplo, a Física estuda o mundo dos corpos... e mais nada; a Biologia ocupa-se dos seres vivos...e mais nada! Indaga-se: que se faz do resto? Que é do todo comunidade? O homem, conclui, não pode satisfazer-se com explicações parciais sobre os diversos objetos que o cercam.<sup>58</sup>

Com efeito, a manutenção de uma postura que prima apenas pela dogmática-jurídica, como ainda ocorre atualmente, tende a produzir juízes fora do

---

<sup>57</sup> DAFT, 1999, p. 4.

<sup>58</sup> ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. *Ética do advogado*. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2000. p. 11.

contexto do mundo contemporâneo, isto é, que se limitam a despachar, fazer audiências e prolatar decisões; o que não se coaduna com a figura do juiz que necessita a sociedade atual.

Urge, pois, mudar a imagem do juiz perante a população, que se perpetua e que precisa ser modificada. Uma imagem conservadora, burocrata, reservada, distante dos problemas sociais, elitizada. Um ser humano que é visto como um alienado da realidade social, um privilegiado.

Nesse sentido, muito pertinente a observação de Nalini:

O juiz brasileiro - e também o futuro juiz - precisa estar consciente de que assumir a jurisdição - no Brasil -, pouco ou nada tem haver com a 'lenda idílica' das crônicas medievais. O juiz já não reveste a 'aura sacrosanta' de quem realiza a função 'quase divina'. É considerado um funcionário público privilegiado, insensível à pobreza, com visão corporativista de sua função. Rico para os miseráveis, estorvo para os poderosos, o juiz é um dos profissionais mais ambíguos na avaliação da pós-modernidade.<sup>59</sup>

Tal imagem apenas contribui para o afastamento da sociedade do juiz, não obstante alguns magistrados no Brasil não assumam essa postura e não sejam apenas solucionadores de conflitos, "mas administrador, gestor de recursos, superior hierárquico, fiscalizador, assistente social, psicólogo, profissional de relações públicas e estimulador de ações comunitárias direcionadas à solução das mais diferentes questões, tudo isso, sem adequado e prévio aprendizado técnico, mas entregue ao talento e ao aleatório empenho de cada indivíduo".<sup>60</sup>

Segundo Vicente de Paula Ataíde Júnior, baseado no estudo estatístico intitulado "A Opinião da Sociedade Civil Organizada a Respeito da Justiça Federal", realizado no âmbito do Conselho da Justiça Federal, a justiça brasileira é considerada elitista, ineficiente, cara e arcaica pela população e a "superação dessa 'visão tradicional' da magistratura depende de uma retomada crítica de seus

<sup>59</sup> NALINI, José Renato. Como Formar um Juiz Justo? LEX - Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, São Paulo, n. 267, 2001. p. 6.

<sup>60</sup> NALINI, José Renato. A rebelião da Toga. Campinas: Millenium, 2006. p.289.

conceitos estruturais, desde a organização judiciária até os pontos mais polêmicos da própria atividade jurisdicional, com o poder criativo dos juízes.”<sup>61</sup>

Todavia, os juízes, que são os responsáveis pela administração do Poder Judiciário, ainda são recrutados com base apenas em conhecimentos jurídicos e reproduzem esse modelo no seu dia-a-dia. Os servidores também são selecionados sem a exigência de conhecimentos da área da administração. As atividades administrativas, em geral, ficam restritas ao cumprimento de ritos e regras pré-estabelecidas. Em regra, os juízes, no âmbito de suas unidades jurisdicionais, atuam apenas nos processos judiciais, usando de seus conhecimentos jurídicos; e os servidores exercem atividades cartorárias e burocráticas, visando apenas ao cumprimento dos comandos judiciais de maneira pré-ordenada e mecanicamente. Cada um na sua esfera de atuação, com mínima interação. E diferente disso não se deveria esperar, pois nem juízes, nem servidores, são preparados para administrar.

Nesse sentido, manifesta-se Joaquim Falcão, ao escrever o Prefácio da obra “A Reforma Silenciosa da Justiça”, que:

[...] apesar de o Judiciário brasileiro ter feito uma opção diferente do resto do mundo - aqui, quem administra o aparelho judicial são os próprios juízes, e não técnicos especializados-, não existe um só momento na formação profissional dos magistrados que os prepare para o exercício destas funções. A imensa maioria é de administradores autodidatas, aprendizes nos intervalos das tarefas jurisdicionais.<sup>62</sup>

Não obstante a ausência ou o pequeno investimento na formação e capacitação dos magistrados, as legislações de organização judiciária e os textos normativos internos dos tribunais vêm avançando no que tange à exigência do envolvimento dos juízes nas atividades de gestão administrativa das serventias judiciais.

Na Consolidação Normativa da Corregedoria-Geral da Justiça Federal da 4ª Região, dispõe o art.76 que aos juízes federais incumbe a administração dos

<sup>61</sup> ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O novo Juiz e a administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p.34.

<sup>62</sup> FALCÃO, Joaquim. Prefácio. In: *A reforma silenciosa da Justiça*. Rio de Janeiro: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, 2006b.

serviços judiciários das varas federais, que deve objetivar a prestação jurisdicional mais efetiva.<sup>63</sup>

No Estado do Rio de Janeiro, o art.72, inciso III, do Código de Organização e Distribuição Judiciária do Estado, estabelece que aos juízes de direito compete: “inspecionar, permanentemente, os serviços a cargo dos respectivos cartórios, dando-lhes melhor coordenação, prevenindo e emendando erros ou abusos, provendo sobre a regularidade dos autos e papéis, sobre a observância dos provimentos e determinações judiciais, e verificando se os serventuários mantêm os referidos cartórios em ordem e com higiene.”<sup>64</sup>

Em Rondônia, o art.36, I, do seu Código de Organização e Divisão Judiciária, dispõe que incumbe aos juízes exercer as funções administrativas em sua jurisdição, passando a especificá-las.<sup>65</sup>

No Código de Organização Judiciária do Rio Grande do Sul, de 1980, o art.73, que trata da competência dos juízes de direito, nada dispõe a respeito do desenvolvimento de atividades administrativas no âmbito da serventia judicial, apenas no que se refere aos ofícios extrajudiciais (inciso VIII).<sup>66</sup>

Felizmente a Consolidação Normativa Judicial do Rio Grande do Sul avança no âmbito administrativo ao prever, sob o título 'Da Função Administrativa e Correicional', no art.25, inciso XVII, que aos juízes de direito compete supervisionar e dirigir as atividades cartorárias. Ainda dispõe que nas unidades onde instalados dois juzados, haverá alternância anual e automática da administração cartorária a iniciar no dia 1º (primeiro) de cada ano. Tal inciso (XVII) foi inserido no texto normativo em 2007, por meio do Provimento nº 36 da Corregedoria-Geral da Justiça.<sup>67</sup>

<sup>63</sup> TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. Corregedoria-Geral da Justiça Federal. **Consolidação Normativa**. Disponível em: <[http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/inst\\_provimentos/consolidacao\\_normativa\\_200812.pdf](http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/inst_provimentos/consolidacao_normativa_200812.pdf)> Acesso em: 02 mar. 2009.

<sup>64</sup> RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça. **Código de Organização e Distribuição Judiciária**. Disponível em: <[http://www.tj.rj.gov.br/downloads/codjerj\\_novo.doc](http://www.tj.rj.gov.br/downloads/codjerj_novo.doc)> Acesso em: 02 mar. 2009.

<sup>65</sup> RONDÔNIA. Tribunal de Justiça. **Código de Organização e Divisão Judiciária**. Disponível em: <<http://www.tj.ro.gov.br/institu/coj/coje.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2009.

<sup>66</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Código de Organização Judiciária**. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/legisla/cojers.php>> Acesso em: 02 mar. 2009.

<sup>67</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Consolidação Normativa Judicial**. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ\\_Marco\\_2009\\_Prov\\_09\\_2009.doc](http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ_Marco_2009_Prov_09_2009.doc)> Acesso em: 02 mar. 2009.

Destarte, as normas de organização judiciária, ao outorgarem ao magistrado a função de gestor da serventia a seu cargo, o fizeram instituindo um dever, o que significa que além da função jurisdicional o juiz tem a obrigação de exercer a função administrativa.

E para exercer satisfatoriamente esse encargo, inegavelmente o magistrado precisa do auxílio da Ciência da Administração, de técnicas administrativas modernas, porquanto, como bem destacou Mello Serra:

O “Juiz Gestor” deve estar focado no futuro, de forma a poder preparar sua serventia para enfrentar os novos desafios que surgem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais e a par de novas modificações legislativas. Para levar sua serventia à excelência, o juiz deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático.<sup>68</sup>

Dentro desta perspectiva, Vicente de Paula Ataíde Júnior afirma que:

Quando se reflete sobre a necessidade de um novo juiz, é porque se tem em conta que o juiz de hoje não mais pode estar identificado com o juiz de ontem, ou seja, diante de uma nova sociedade, com inéditas demandas e necessidades, o novo juiz é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade moderna, tendo em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total.<sup>69</sup>

A respeito da figura desse novo juiz, destaca a psicóloga Miriam Vucetic que

[...] o exercício da gestão pelo Juiz no eixo jurisdicional/administrativo vem abrindo espaço para a reconstrução do “ser juiz”, que necessitará ampliar e desenvolver um maior contingente técnico e pessoal. A própria física quântica, disciplina que tem influenciado significativamente as ciências comportamentais contemporâneas, nas palavras do Engenheiro Nuclear Clemente Nóbrega (Em Busca da

<sup>68</sup> SERRA, Luiz Umpierre de Mello. **Gestão de serventias**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006. p.8.

<sup>69</sup> ATAÍDE JÚNIOR, 2006, p.67.

Empresa Quântica) enfatiza o uso mais contundente dos dois hemisférios cerebrais pelos profissionais da atualidade.<sup>70</sup>

E prossegue informando a respeito das habilidades necessárias que um juiz, como um profissional da atualidade, deve ter ou desenvolver. Segundo Miriam,

o psicólogo norte-americano Howard Gardner, professor na Harvard Business School, na obra “Cinco Mentes para o Futuro”, numa reflexão sobre inteligências múltiplas, refere que os profissionais da atualidade para não sucumbirem ao caos deverão compatibilizar simultaneamente o exercício de cinco habilidades profissionais: a mente disciplinada (domínio das principais escolas do pensamento e, pelo menos, uma habilidade técnica); a mente sintetizadora (capacidade de integração e transmissão para outras pessoas das idéias das diferentes disciplinas); a mente criadora (capacidade criativa e inovadora frente a novos problemas, questões e fenômenos); a mente ética (cumprimento das responsabilidades como cidadão e como trabalhador) e a mente respeitosa (capacidade de conexão e relacionamento interpessoal, por meio da compreensão das diferenças dos seres humanos).<sup>71</sup>

Nesse contexto, pensar no aprimoramento do juiz do terceiro milênio é pensar na interdisciplinariedade, cuja formação inclui, além do direito, outros conhecimentos.

O juiz moderno, portanto, também deve ter conhecimento de administração judiciária, deve ser comprometido com a racionalização e melhoria dos serviços judiciais, o que envolve não só técnicas para dar maior celeridade aos processos, evitando práticas desnecessárias, como também atenção e atitudes adequadas no relacionamento com as partes, advogados, servidores e demais membros da comunidade.

Segundo Sidnei Agostinho Beneti:

O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e execução. Como profissional de produção é imprescindível

<sup>70</sup> VUCETIC, Miriam Lopes. Resultado: um desafio da gestão “com” pessoas para a magistratura do 3º milênio. *MULTIJURIS. Primeiro Grau em Ação*, Porto Alegre, n. 6, 2008. p.45.

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 45.



mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado.<sup>72</sup>

Para tanto, razão assiste à José Renato Nalini quando entre seus dez recados ao juiz do terceiro milênio prega que:

O juiz brasileiro precisa se abeberar na fonte da iniciativa privada, para tudo aquilo em que sua função, ontologicamente, dela não se distinga. É necessário que o juiz brasileiro tenha "constância de propósito". Considerado como organização, o Judiciário não se distingue daquilo que é necessário para uma grande empresa – setor de recursos humanos, departamento de licitações, contabilidade, planejamento, confiabilidade do usuário, diálogo com o utente, reavaliação de metas, correção de rumos, prestação de contas, aprimoramento contínuo.<sup>73</sup>

Infelizmente, a realidade que se apresenta no Poder Judiciário é a de que magistrados muito pouco tempo dedicam às atividades administrativas. Segundo uma pesquisa feita pela UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em parceria com o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, sobre a “Análise da Carga e da Distribuição de Trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul”, envolvendo magistrados e servidores do primeiro grau, “as atividades administrativas não demandam significativa dedicação dos Magistrados (em torno de 2 horas semanais) [...]”, sendo considerando “preocupante o reduzido número de horas dedicadas pelos magistrados às reuniões com as equipes [...]”<sup>74</sup>.

Corroboram as afirmativas da referida pesquisa as manifestações de inúmeros magistrados, que apresentam como justificativa para o pífio envolvimento nas atividades de gestão da vara a “falta de tempo”. Ora, tal justificativa bem demonstra o desconhecimento da maioria dos magistrados dos benefícios do investimento na gestão administrativa.

José Luiz Veira Leal bem descreveu a figura ultrapassada do juiz, que relegava totalmente sua função de gestor, ao afirmar que:

<sup>72</sup> BENETI, Sidnei Agostinho. *Da conduta do Juiz*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 12.

<sup>73</sup> NALINI, 2008.

<sup>74</sup> COSTA, 2005, p. 15.

O perfil desse magistrado era de alguém que não interagira com a comunidade que estava inserido. Mantinha uma relação de total distanciamento dos servidores que integravam seu cartório, os quais mantinham verdadeiro sentimento de medo de sua figura. [...] A única preocupação era com a correção dos despachos que proferia nos processos, com a técnica das sentenças que prolatava e com o cuidado que tinha de manter na condução de suas audiências. A organização cartorária era delegada ao escrivão ou chefe de secretaria. O juiz se limitava a cobrar com rigor os erros por aqueles praticados, relacionados com a atividade jurisdicional.<sup>75</sup>

Ainda existem muitos magistrados com esse perfil. Não obstante, o Poder Judiciário está despertando e enxergando a importância do investimento na gestão. Prova disso é que vários tribunais do país estão oportunizando aos seus magistrados cursos de capacitação e de pós-graduação na área de Administração Judiciária.

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, por exemplo, está caminhando neste sentido ao firmar convênio com a Fundação Getúlio Vargas propiciando aos seus magistrados pós-graduação, em nível de especialização e de mestrado profissionalizante, em Poder Judiciário. Também se verifica a preocupação com a gestão na realização de cursos de aperfeiçoamento de magistrados envolvendo temas de administração judiciária.

Outrossim, de forma totalmente inovadora, o Judiciário gaúcho incluiu no concurso para Juiz de Direito Substituto, conforme Edital nº 01/2009, na fase final, no Curso de Formação para Ingresso na Carreira da Magistratura, o tema da administração judiciária, envolvendo gestão administrativa e de pessoas.<sup>76</sup>

Destarte, o juiz do terceiro milênio não pode ser um homem alheio às profundas transformações da sociedade. O juiz do século XXI deve ser protagonista das mudanças necessárias, motivo pelo qual é absolutamente necessário investir na gestão.

Nesta senda, não se pode esquecer que o processo de mudança, com investimento na gestão, envolve as pessoas da organização, a qual não pode mais *administrar* pessoal no sentido mais tradicional, isto é, limitando-se a recrutar,

---

<sup>75</sup> VIEIRA, 2009, p. 18

<sup>76</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Disponível em: <<http://www.tj.rs.gov.br>> Acesso em: 10 fev. 2009.

fornecer algum treinamento técnico, revisar e submeter a alguma manutenção, assim como os recursos materiais.

Nessa linha de raciocínio, um dos aspectos mais relevantes a ser tratado é o da gestão de pessoas, pois todas as organizações são constituídas de pessoas que dependem das organizações e essas dependem do trabalho daquelas.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

### 2.1 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Refletir sobre gestão de pessoas é pensar em gente, em mentalidade, em ação e pró-ação.

Nas palavras de Chiavenato, “A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”<sup>77</sup>

Pode-se dizer que a história da Gestão de Pessoas é recente. Começou com a Revolução Industrial, momento em que surge o conceito atual de trabalho, não obstante a atividade laboral tenha feito parte de toda a história da humanidade.

O século XX foi marcado por grandes mudanças e transformações que influenciaram decisivamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Nesse sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.<sup>78</sup>

A Era Industrial Clássica foi do período após a Revolução Industrial até meados de 1950, momento em que “as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para

---

<sup>77</sup> CHIAVENATO, 2004, p.10.

<sup>78</sup> Ibid., p. 34.

disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.”<sup>79</sup> Na época, o mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis.

A Era da Industrialização Neoclássica se estendeu entre as décadas de 1950 e 1990, com início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente, acentuando a competição entre as empresas. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as transformações do ambiente. Veio a chamada estrutura matricial, que visava conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. Houve uma melhoria nas organizações, mas não o suficiente, pois não se conseguiu remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática.<sup>80</sup>

A Era da Informação é a época em que estamos vivendo, marcada por mudanças rápidas, imprevistas e turbulentas. Com informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Época em que estão havendo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas perante as organizações. Lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações.<sup>81</sup>

Tratando das mudanças organizacionais, destaca Chiavenato que:

durante muito tempo, os administradores focavam a eficiência das máquinas e dos equipamentos como meio de aumentar a produtividade da empresa. A própria Teoria Clássica da Administração - conhecida como uma verdadeira teoria da máquina - chegou ao requinte de tentar apurar a capacidade ótima da máquina para dimensionar em paralelo o trabalho do homem que a operava calculando com bastante precisão o tipo de força motriz requerido, o rendimento potencial, o ritmo de

---

<sup>79</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 35.

<sup>80</sup> Ibid., p.35.

<sup>81</sup> Ibid., p.35-38, p. 42 e p. 48.

operação, a necessidade de lubrificação, o consumo energético, a assistência para a sua manutenção e o tipo de ambiente físico exigido para seu funcionamento. A ênfase sobre o equipamento e a consequente abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem - então configurado como um apertar botões - era visualizado como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava que fosse motivado exclusivamente por objetivos salariais e econômicos.<sup>82</sup>

Todavia, a história mostrou que, mesmo com a evolução das questões relacionadas com as máquinas, a eficiência das organizações ainda deixava a desejar, pois não houve investimento no homem.

Diante disso, “somente a partir da humanização da teoria da administração e com o surgimento da Escola das Relações Humanas ocorreu uma reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores passou a ser o ser humano. Os mesmos aspectos anteriormente colocados com relação à máquina passaram a ser colocados agora com relação ao homem.”<sup>83</sup>

Com efeito, passamos de uma sociedade industrial do século XX, na qual a qualificação, que valoriza os saberes provenientes da escola e os da experiência profissional, ocupava lugar central nos debates acadêmicos e empresariais; para a sociedade do século XXI, da informação, da comunicação e do conhecimento, da competência, a qual valoriza tanto os saberes preconizados pela qualificação quanto os saberes que envolvem as atitudes e comportamentos das pessoas que integram o mundo do trabalho.

Nesse contexto, pode-se dizer que até pouco tempo atrás a relação entre as pessoas e as organizações era antagônica e conflitante. Enquanto as organizações visavam o lucro e a máxima aplicação dos recursos físicos e financeiros, as pessoas pretendiam bons salários, benefícios, segurança no trabalho, numa relação em que para um ganhar o outro tem que perder. Isto mudou, sendo preconizado atualmente uma relação em que organização e pessoas podem ganhar juntas, desde que trabalhem em conjunto, em parceria, com sinergia de esforços.

---

<sup>82</sup> Ibid., p.48.

<sup>83</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. p.110.

Dentro desse cenário, as pessoas - seus conhecimentos, habilidades e competências - passaram a ser a principal base da nova organização.

Verifica-se a importância do investimento nas pessoas nas palavras de Chiavenato:

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o status quo já existente e são elas - e apenas elas - que geram e fortalecem a informação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organização sem pessoas. (...) <sup>84</sup>

No mesmo sentido, Edward L. Gubman diz que “como a fonte última de toda a informação, dos serviços e do conhecimento agregado são as pessoas, a única forma de termos bem-sucedidos é gerir as pessoas com eficiência. Isso é muito mais difícil do que administrar os demais ativos e finanças.” <sup>85</sup>

Com efeito, é mais fácil conseguir dinheiro e tecnologia do que bons funcionários ou bons funcionários no exercício pleno de suas potencialidades.

Procurando mostrar a importância das pessoas para o sucesso dos projetos das organizações, Paul Dinsmore conta que quando conduz seminários internacionais de gerenciamentos de projetos, invariavelmente o grupo de participantes identifica que pelo menos 50% dos problemas que contaminam seus projetos são, total ou parcialmente, comportamentais por natureza. Para Paul essa constatação é previsível, “uma vez que as pessoas são a causa de tudo que acontece nos projetos. Elas coordenam, gerenciam, delegam, desempenham, processam, decidem, aprovam, resolvem problemas e executam todas as atividades

---

<sup>84</sup> Ibid., p. 35.

<sup>85</sup> GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. p. 14.

de assistência, persuadindo ou complicando os projetos ao longo dos seus cursos previstos”.<sup>86</sup>

Portanto, “o elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados.”<sup>87</sup>

Assim, a forma como as pessoas agem, desenvolvem seu trabalho, aperfeiçoam suas atividades, relacionam-se internamente e com os clientes/usuários, varia bastante, influenciada, em grande parte, pelas políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Nesse sentido, afirma Roniberto Morato do Amaral que:

Um modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002) e Dutra (2004), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.<sup>88</sup>

Importante, pois, que as organizações adotem uma gestão estratégica de pessoas, a qual, segundo Gilnei Mourão Teixeira e outros diz respeito às implicações futuras de decisões presentes e “caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. Esse processo é composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.”<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 1.

<sup>87</sup> SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos Juizes e servidores como técnica de eficiência. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord.). **Direito e administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006. p. 114.

<sup>88</sup> AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2009.

<sup>89</sup> TEIXEIRA, Gilnei Mourão et. al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p.16.



Todavia, “muito poucas empresas têm um pensamento estratégico sobre as pessoas ou uma estratégia escrita para a força de trabalho”.<sup>90</sup>

Peter Drucker também critica a ausência de ações concretas de muitas organizações, ao afirmar que:

Hoje todas as organizações dizem: 'As pessoas são nosso maior ativo'. Entretanto, poucas praticam aquilo que pregam e menos ainda acreditam nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais do que nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las, satisfazê-las.<sup>91</sup>

Procurando mostrar a transição que ocorreu e que ainda vem ocorrendo em termos de gestão de pessoas nas organizações, destaca Chiavenato que:

em muitas organizações falava-se até pouco tempo em relações industriais - uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, em uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende personalizar e visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior e mais avançada e sofisticada habilidade humana.<sup>92</sup>

Por isso, como bem concluiu R. Brayton Bowen:

Gestores bem-sucedidos respeitam tanto as pessoas como os processos. Abandonando a gestão de comando e controle, eles valorizam os relacionamentos. Esses profissionais consideram os funcionários parte

<sup>90</sup> GUBMAN, 1999, p.16.

<sup>91</sup> DRUCKER, 2006, p. 51.

<sup>92</sup> CHIAVENATO, 2004, prefácio.

de sua base de clientes, e estão sempre procurando maneiras de satisfazê-los e reter o seu comprometimento, por outro lado inspirando-os a atingir o máximo em desempenho.<sup>93</sup>

Para tanto, “num mundo de mudanças rápidas, em que conhecimentos e habilidades - necessários - já não são facilmente previsíveis, as organizações devem criar mais condições para que as pessoas liberem seu potencial criativo e promovam as inovações requeridas pelas novas circunstâncias.”<sup>94</sup>

A tendência para o futuro, portanto, é administrar “com” pessoas, como parceiras da organização, com ênfase em uma cultura participativa e democrática, com a utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal, com a adequação das práticas e políticas de recursos humanos às diferenças individuais das pessoas.<sup>95</sup>

Necessário, portanto, mudar a gestão de pessoas, passando de uma “gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os empregados agregam valor às organizações e se constituem num importante diferencial competitivo”.<sup>96</sup>

Nesse contexto, Edward Gubman<sup>97</sup> afirma que as organizações devem preocupar-se em como atrair, selecionar, manter e desenvolver talentos.

O talento, conforme este autor, envolve três aspectos: 1) Conhecimento. É o saber; 2) Habilidade. É o saber fazer, isto é, utilizar o conhecimento; 3) Competência. É o saber fazer acontecer, ou seja, alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência.<sup>98</sup>

Para gerir talento e obter excelentes resultados, segundo Gubman, é preciso investir nas seguintes linhas de ação<sup>99</sup>:

1. Alinhar o talento à estratégia organizacional. Isto significa que as pessoas precisam saber para onde está indo a organização, o que está sendo feito

<sup>93</sup> BOWEN, R. Brayton. Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa. In **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 11.

<sup>94</sup> MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. p. 227.

<sup>95</sup> CHIAVENATO, op. cit. p. 515-518.

<sup>96</sup> TEIXEIRA et al. 2005, p. 13.

<sup>97</sup> GUBMAN, 1999, p. 12-14.

<sup>98</sup> Ibid, p.53.

<sup>99</sup> Ibid., p. 31-42.

para chegar lá, como elas podem contribuir para o alcance dos objetivos e o que ganharão quando o fizerem. Para tanto, envolve atenção simultânea a diversos métodos e variáveis diferentes, como quem é selecionado, como são treinados, como são organizados, o que lhes é dito e como os recompensa.

2. Engajar as pessoas no que você está tentando alcançar. Significa dar-lhes entusiasmo para fazê-lo, pois pessoas entusiasmadas trabalham com mais compromisso e emoção.

3. Avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer e fornecer-lhe feedback sobre isso. As pessoas desejam saber como estão se saindo, pois senão ficam frustradas, desencorajadas e não melhoram. A avaliação ajuda-as a conhecer o seu potencial de contribuição e a saber como melhorá-lo. As pessoas querem acompanhar seu próprio desempenho, porque isso lhes dá controle sobre as situações e seus comportamentos.

Diante deste cenário, mais importante se torna o estudo da gestão de pessoas, que envolve os seguintes processos organizacionais, conforme Chiavenato<sup>100</sup>:

a) processos de agregar pessoas. São os processos utilizados para incluir pessoas novas na organização. Envolvem recrutamento e seleção de pessoas;

b) processos de aplicar pessoas. São os processos usados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na organização, para orientá-las e para acompanhar o seu desempenho. Incluem desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

c) processos de recompensar pessoas. São os processos utilizados com o objetivo de incentivar as pessoas a satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e incentivos;

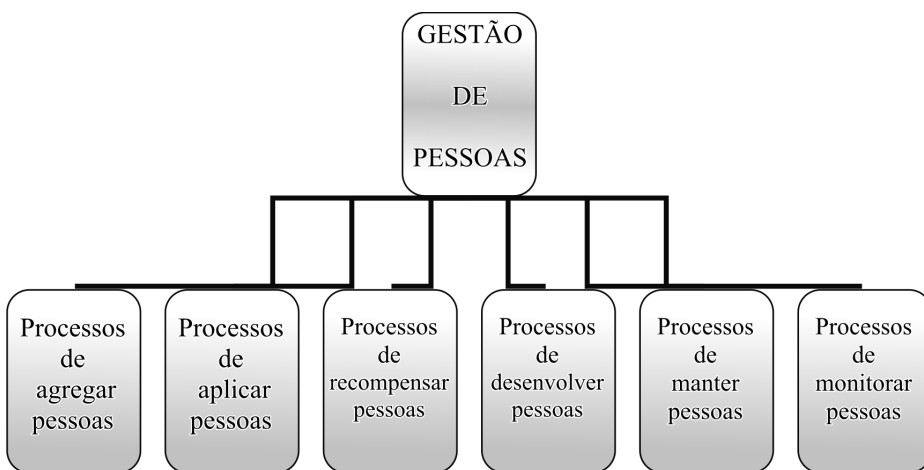
d) processos de desenvolver pessoas. São processos usados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento, desenvolvimento e aprendizagem;

---

<sup>100</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 14.

e) processos de manter pessoas. São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Envolvem a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e relações com sindicatos;

f) processos de monitorar pessoas. São os processos voltados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.<sup>101</sup>



**Ilustração 1 - Gestão de Pessoas**

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.14.

Todos estes processos relacionam-se entre si, interagem, influenciam-se reciprocamente, de modo que há necessidade de equilíbrio entre eles a fim de que um não prejudique os demais. Muito importante, pois, é a maneira como esses processos organizacionais são utilizados, que é fundamental para o sucesso de uma organização. É claro que o pouco desenvolvimento de um dos processos pode ser compensado por um melhor desempenho em outro processo.

<sup>101</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 14.

Destarte, com bem conclui Chiavenato, “desenhar e implementar um bom sistema integrado de Gestão de Pessoas - capaz de integrar todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização - é, sem dúvida, um desafio bastante complexo.” Assim como, tornar o sistema equilibrado, eficiente e eficaz.<sup>102</sup>

Nesse contexto, em que o foco está nas pessoas, requerendo uma evolução contínua destas, a tendência atual é a implementação de um novo modelo de gestão de pessoas, estratégico, sistematizado, baseado em competências, as quais desenvolvidas trarão sucesso aos indivíduos e às organizações.

### 2.1.1 Gestão por competências

Diante das grandes transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, não há dúvidas de que se faz necessário o investimento em pessoas que tenham perfil multifuncional e sejam detentoras não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também de habilidades e atitudes compatíveis com os cargos a serem ocupados nas organizações.

Por isso a relevância de instituir uma gestão por competências, a qual significa gerir as pessoas considerando seus conhecimentos, habilidades e atitudes para cada cargo.

Segundo Roniberto Morato do Amaral, “a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregem valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004)”.<sup>103</sup>

Maria Odete Rabaglio explica o que considera os três ingredientes da competência:

Conhecimentos para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa

---

<sup>102</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 490.

<sup>103</sup> AMARAL, 2009.

etapa da competência, não se exige prática, apenas formação e pré-requisitos necessários ao cargo.

Habilidades: experiência, prática, domínio do conhecimento. [...]

Atitude: valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.<sup>104</sup>

Outros classificam como as três dimensões da competência: conhecimentos (o “saber”), habilidades (o “saber fazer”) e as atitudes (o “saber ser” ou “querer fazer”).

Assim, o profissional competente é aquele que tem e bem utiliza todos esses atributos.

A gestão de pessoas por competências propicia o alinhamento das expectativas e das necessidades das pessoas e das organizações. Com efeito, enfatizando as pessoas como recurso diferencial para o sucesso, a essência da gestão de competências está em alinhar as pessoas e seus respectivos desempenhos e competências às estratégias do negócio e metas organizacionais.

Procurando mostrar a importância do investimento em gestão por competência, assinalou Sandro Bergue que:

não é incomum encontrar pessoas ocupando posições de chefia que, a despeito de serem bem intencionadas em relação ao exercício do cargo ou da função diretiva, não detêm a necessária preparação para o exercício desses cargos. Faz-se necessário, nesses casos, o desenvolvimento de uma política institucional que envolva desde a designação de dirigentes (intensamente relacionada com o desenho de carreiras na administração pública, com a definição de critérios e condições para o exercício de cargos comissionados e funções gratificadas), e de desenvolvimento de competências de gestão nos diferentes níveis da organização.<sup>105</sup>

Conforme Morato do Amaral, a gestão de pessoas por competências oportuniza a troca contínua de competências, pois a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização; e as pessoas, por

<sup>104</sup> RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 2.

<sup>105</sup> BERGUE, Sandro Treastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007. p.31.

sua vez, ao desenvolverem suas competências individuais, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.<sup>106</sup>

Assim, passou-se de um modelo tradicional de gestão de pessoas, baseado em cargos e em uma estratégia de controle, para o modelo de gestão de pessoas por competências, baseado no indivíduo e na estratégia do comprometimento. Este novo modelo se constitui em uma tendência para a área de Recursos Humanos, porquanto o modelo tradicional, embora ainda hoje seja o modelo mais utilizado, não satisfaz mais as necessidades das organizações atualmente.<sup>107</sup>

Entretanto, para que uma organização implemente uma gestão de pessoas por competências deverá enfrentar mudanças organizacionais, desde o seu processo seletivo, seu sistema de remuneração, de avaliação de desempenho, de treinamento e de desenvolvimento. Isto significa iniciar, acompanhar, assessorar, medir resultados, dar *feedbacks* necessários, ter um planejamento estratégico condizente com o projeto, definir as competências individuais e organizacionais que serão valorizadas.<sup>108</sup>

Segundo Pedro Paulo Carbone e Edgard Ruffato Júnior, no artigo “O Sistema de Desenvolvimento Profissional por Competências do Banco do Brasil”, o qual apresenta o modelo de gestão por competências do Banco do Brasil e seus indicadores de acompanhamento e gestão, bem como a lógica do sistema de capacitação corporativa e seus mecanismos de gestão:

Tecnicamente, a gestão por competência é implantada a partir de um processo de mapeamento das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções ou dos cargos) necessárias e das competências pessoais (dos funcionários) existentes. As competências organizacionais e profissionais são referenciais. A empresa precisa determinar, com clareza, quais as competências que a organização precisa desenvolver e quais as competências que cada função ou cargo exigem. Feito isso, fica mais fácil estabelecer as competências necessárias para cada equipe e cada funcionário.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> AMARAL, 2009.

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> AMARAL, 2009.

<sup>109</sup> CARBONE, Pedro Paulo; JÚNIOR, Edgard Ruffato. O Sistema de Desenvolvimento Profissional por Competências do Banco do Brasil. Disponível em: <[http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arg\\_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento\\_pedro%20paulo%20carbone-edgard%20ru.pdf](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arg_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento_pedro%20paulo%20carbone-edgard%20ru.pdf)> Acesso em: 27 fev. 2009.

Não se pode, olvidar, no entanto, alguns efeitos perversos e distorções do uso da gestão por competências, que ocorrem, principalmente, pela cópia de experiências e de modelos, sem a preocupação da análise do contexto em que a organização está inserida e pelo uso inadequado de conceitos e de ferramentas.<sup>110</sup>

O fato de a gestão por competências ser um modelo relativamente recente e complexo têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esse modelo de gestão ao setor público brasileiro. Os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público, porém não podem ser exportados diretamente ao setor público, pois este segue uma lógica diferente do setor privado.<sup>111</sup>

Para tanto, há necessidade de elaboração do planejamento estratégico da organização para nortear a identificação das competências organizacionais e o satisfatório mapeamento das competências relacionadas às atividades desenvolvidas. Esses são desafios políticos e operacionais determinantes para o sucesso da adoção do modelo.<sup>112</sup>

Nesse sentido, afirma Roniberto Morato do Amaral que:

A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores, surge como desafio adicional não apenas para atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem de competências a todos os processos de gestão de pessoas das organizações de governo.<sup>113</sup>

Assim, por tudo o que foi dito, a implementação desse novo modelo de gestão de pessoas é um dos maiores desafios da gestão no serviço público, especialmente do Poder Judiciário.

---

<sup>110</sup> CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009. **Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho. Gestão por Competências na Administração Pública Federal: realidade e desafios.** Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos\\_down/Texto4\\_Gestao\\_competencias\\_aval\\_desempenho.pdf](http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto4_Gestao_competencias_aval_desempenho.pdf)> Acesso em 10 mar. 2009.

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009.

<sup>113</sup> AMARAL, 2009.



## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

As organizações públicas, conforme já afirmado, estão em transformação, obrigadas pela exigência da sociedade contemporânea à melhoria da prestação dos serviços públicos, com eficiência e eficácia.

Com efeito, o Estado assiste a um novo estágio do contínuo processo de redefinição de suas formas e fronteiras de atuação, motivo pelo qual “são exigidos de seus aparelhos uma nova configuração em termos de estrutura, processos e desempenho, sendo que este pode ser alcançado, nos níveis desejados, somente pela atuação das pessoas - os agentes públicos.”<sup>114</sup>

Sandro Bergue define a gestão de pessoas no setor público como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”<sup>115</sup>

Nesse contexto, não se pode olvidar, conforme destaca Idalberto Chiavenado, que as tendências atuais, como globalização, tecnologia, informação, conhecimento, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, afetam e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas, fazendo com que estas sintam o impacto dessas influências e necessitem de apoio e suporte de seus líderes e dirigentes.<sup>116</sup>

Com efeito, como se depreende da conclusão do renomado administrador Richard Daft, houve uma mudança de paradigma no campo da administração, que também deve influenciar o serviço público.

O campo da administração está sofrendo uma revolução. O paradigma tradicional pressupõe que o objetivo da administração é controlar e limitar as pessoas, buscar a estabilidade e a eficiência, usar regras e regulamentos, projetar uma hierarquia de cima para baixo para dirigir as pessoas e alcançar um bom resultado na última linha da demonstração de resultados, o lucro. O novo paradigma que emergiu recentemente pressupõe que o objetivo da administração é combinar o

---

<sup>114</sup> BERGUE, 2007, p. 73.

<sup>115</sup> Ibid., p. 18.

<sup>116</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 42.

entusiasmo das pessoas com a criatividade; encontrar uma visão compartilhada, normas e valores; compartilhar a informação e o poder; estimular o trabalho em equipe, a colaboração e a participação; e desenvolver as pessoas para que se adaptem às mudanças ambientais extraordinárias e garantam a eficácia na primeira linha da demonstração de resultados, a das vendas totais. Ambos os paradigmas estão guiando as ações de administração no mundo de hoje.<sup>117</sup>

Não obstante, com razão Sandro Trescastro Bergue quando menciona que ainda hoje “uma das primeiras reações da administração, ao verificar o aumento de demanda em determinada atividade, é dar início, quando possível, ao processo de admissão de pessoas, resultando na expansão do aparelho administrativo (estrutura), e, por conseguinte, no seu custo de manutenção agregado.”<sup>118</sup>

Todavia, até mesmo com a ampliação dos recursos humanos atualmente pouco se pode contar. É o que se pode constatar da entrevista do Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Desembargador Armínio José Abreu Lima da Rosa, concedida ao Jornal do Comércio, com circulação no Estado do Rio Grande do Sul, na qual afirmou que “o déficit de pessoal na Justiça Estadual alcança 1.631 cargos. No Tribunal trabalham 1.926 funcionários e falta prover 370 cargos; o 1º grau possui 5.682 servidores e 1.261 vagas. [...] Não temos dinheiro, e se tivéssemos recursos a Lei de Responsabilidade fiscal nos alcançaria. Em São Paulo, ingressaram mais de 5 milhões de processos contra 2 milhões do Rio Grande do Sul. Nós temos 7 mil funcionários contra 47 mil do Poder Judiciário paulista.”<sup>119</sup>

Nesse contexto, revela-se ainda mais importante o investimento na gestão de pessoas, para que estas tenham o seu potencial produtivo plenamente utilizado.

Mostrando a importância do investimento na gestão de pessoas no serviço público, a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 trouxe a obrigação aos entes federativos em relação aos servidores públicos de instituírem regime jurídico único e planos de carreira e de manterem escolas para formação e aperfeiçoamento. Ademais, prevê que sejam aplicados recursos orçamentários “no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento,

---

<sup>117</sup> DAFT, 1999, prefácio.

<sup>118</sup> BERGUE, 2007, p. 153.

<sup>119</sup> ROSA, Armínio José Abreu Lima da. Entrevista. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, p. 7, 14 abr. 2008.

modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”<sup>120</sup>

Não obstante, o caminho para se atingir a excelência na gestão pública depende, em grande parte, da capacidade de administradores e administrados de trabalharem de maneira integrada e harmônica.

Isto porque, como bem ressaltou Paulo Daniel Barreto Lima:

Não se faz qualidade por decreto, porque não é possível mudar atitudes, estabelecendo e substituindo normas e regulamentos. É preciso mobilizar as pessoas, convencê-las das vantagens de romper com a realidade e estabelecer parcerias com a maioria delas, principalmente com os diferentes níveis gerenciais da organização.

(...) a relação servidor-organização precisa mudar. A nova realidade determina que essa relação não pode mais se alicerçar na segurança que a organização pública possa oferecer ao servidor, como estabilidade, benefícios diferenciados em relação ao setor privado; complacência paternalista e proteção. Estes são elementos que não podem mais fazer parte da retórica, muito menos da ação, para que o servidor público se identifique e se comprometa com a qualidade na administração pública.

A propósito, o Artigo 39 da Constituição Federal determina a participação direta dos servidores no processo decisório sobre a política de administração e remuneração de pessoal [...]<sup>121</sup>

Tratando-se das organizações públicas, Sandro Bergue revela-se ciente do grande desafio quando afirma que:

A difícil missão de conduzir pessoas orientadas para os objetivos institucionais pode mostrar-se sensivelmente mais complexa no setor público em razão de condicionantes específicas, notadamente aquelas afetas à dinâmica comportamental dos agentes públicos, tendo como pano de fundo os efeitos da sedimentação e reprodução desprovida de

<sup>120</sup> Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

<sup>121</sup> LIMA, 2007. p. 79.

reflexão crítica de traços consolidados na cultura organizacional dominante na administração pública.<sup>122</sup>

Assim sendo, no âmbito da administração pública, a gestão de pessoas deve adequar-se as diferenças existentes em relação ao setor privado, como a cultura organizacional e as previsões legais que instituem garantias e prerrogativas àqueles que prestam serviço público.

Com efeito, a legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada podem ser os responsáveis pela dificuldade de adequar a tecnologia da gestão de pessoas por competências à gestão pública.<sup>123</sup>

Por isso, importante o lembrete de Roniberto Morato do Amaral de que:

cada organização deve considerar as peculiaridades do seu “negócio” para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas com base em competências, de forma a atender seus objetivos institucionais, assegurar o alinhamento do modelo com a cultura e orientações estratégicas, garantir flexibilidade diante de mudanças e estimular um ambiente de autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade.<sup>124</sup>

Uma das diferenças existentes em relação ao setor privado é a forma de seleção, predominantemente por concurso público, o que, mesmo não existindo outra forma melhor de seleção face às peculiaridades do serviço público, dificulta uma atuação com pelo menos um pouco de subjetividade do administrador no ato de selecionar aqueles que irão ingressar na organização.

Outra diferença que se deve considerar é o instituto da estabilidade do servidor público, sobretudo porque é muito criticada. Muitos afirmam que o servidor, em razão de tal direito, não teme a perda do cargo e, em razão disso, assume um comportamento de desleixo, de absenteísmo, de falta de comprometimento e responsabilidade com o serviço.

Sandro Bergue contesta essa afirmativa, atribuindo responsabilidade ao administrador público pela gestão que imprime na organização. Manifesta-se dizendo que:

---

<sup>122</sup> BERGUE, 2007, p. 35.

<sup>123</sup> AMARAL, 2009.

<sup>124</sup> Ibid.

Essa afirmação, no entanto, trata-se, além de simplificação extremada, de uma perspectiva distorcida da realidade organizacional. De início, cumpre ressaltar que o ritmo de trabalho - em qualquer organização, seja pública ou privada - é dado essencialmente pela administração (gerência) quando define os processos de trabalho e as necessidades de recursos em termos quantitativos e qualitativos. Em reduzidíssimo número de situações, o gestor público pode afirmar que o modelo de trabalho é dado ou não admite ajustes de eficiência. Tampouco pode furtar-se de aplicar os mecanismos de aferição de desempenho e apuração de responsabilidade preconizados em sede constitucional e infraconstitucional.<sup>125</sup>

E prossegue o mesmo autor, destacando a importância da gestão de pessoas, ao afirmar que:

se o servidor não desempenha suas atribuições a contento, o assunto deve ser tratado, em primeira instância, como um problema de gestão (as potencialidades da pessoa não estão sendo bem geridas ou utilizadas em benefício do interesse público). Outra possibilidade para explicar a baixa performance é a dissonância entre o perfil da pessoa e aquele exigido para o desempenho do cargo. Por fim, tem-se a dimensão pessoal do indivíduo, que pode envolver a passagem por fase ou situação específica que comprometa seu desempenho profissional, entre outras possibilidades associadas à dinâmica comportamental.<sup>126</sup>

Portanto, o desempenho insatisfatório de um servidor, em geral, é oriundo de um conjunto de fatores concorrentes. Há, pois, que se fazer uma avaliação de todos os aspectos que podem contribuir para o baixo desempenho, como a natureza do trabalho, o preparo da pessoa para o cargo, as expectativas e as necessidades do servidor, a equipe de trabalho, os métodos de trabalho, a chefia, entre outros fatores.

Destarte, a suposta indolência por vezes associada aos agentes públicos, não pode ser atribuída exclusivamente à estabilidade, tampouco generalizada no âmbito do serviço público. Isto porque, o desempenho insatisfatório e a baixa produtividade no setor público são efeitos cujas causas estão associadas,

---

<sup>125</sup> BERGUE, 2007, p. 30.

<sup>126</sup> Ibid., p. 31.

principalmente, a uma grave deficiência de gestão, especialmente de gestão de pessoas.

A respeito da garantia da estabilidade, com razão Roniberto Morato do Amaral, quando, ao tratar da necessidade de adaptação da gestão de pessoas por competências do setor privado para o público, declara que:

é preciso transformar a estabilidade do servidor público, de uma fraqueza da GPPC (Gestão de Pessoas Por Competências) numa força. Usar a estabilidade como uma forma não de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e habilitar a melhoria. Como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo. Do ponto de vista do servidor, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que instale as competências individuais mais importantes para o seu sucesso profissional.<sup>127</sup>

Por outro lado, nas organizações públicas, há muitas pessoas de talento, qualificadas, que buscam o melhor desempenho, fazer o melhor possível.

Conforme Edward Gubman, os funcionários de talento desejam saber o que precisam fazer para atingir a excelência e, quando conhecem as regras do jogo, conseguem. Todavia, como alerta o autor, “o problema em muitas empresas é que as pessoas não sentem que têm expectativas claras do que fazer e de como se enquadram na empresa.”<sup>128</sup>

E continua o mesmo autor dizendo que:

Para assegurar-se de que seu pessoal pode superar, você precisa de um processo de gestão de desempenho direto, completo e alinhado. Um processo completo de gestão de desempenho inclui a fixação de expectativas para o desempenho individual ou de equipe relacionadas aos planos empresariais, à oferta de feedback e ao acompanhamento com preceptor no tocante a desempenho e desenvolvimento, realização de avaliações de desempenho regulares e a vinculação das avaliações de desempenho a uma forma apropriada de decisões quanto a recompensas, promoções e outras decisões de pessoal.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> AMARAL, 2009.

<sup>128</sup> GUBMAN, 1999, p. 260.

<sup>129</sup> Ibid., p. 260.

Entretanto, há dificuldade de implementar uma forma de gestão para que as organizações públicas aproveitem esses talentos, recebendo destes o máximo de rendimento.

Na esfera federal, o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, incorporando o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional. Conforme referido na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009, sobre Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho:

Essa nova abordagem tem entre seus objetivos: a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; o desenvolvimento permanente do servidor público; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Essas finalidades imprimem às organizações públicas o desafio do estabelecimento de um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento.<sup>130</sup>

O Decreto nº 5.707/2006, no art. 2º, inciso I, apresenta a noção de competência como desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da organização.

No setor público, portanto, a base fundamental da abordagem de competências deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao cumprimento da missão do órgão.

Quanto à gestão de pessoas propriamente, “a abordagem da competência mostrou-se uma forma avançada e inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização, na flexibilização do conceito de posto de trabalho e no envolvimento e responsabilização permanente do indivíduo em seu desenvolvimento.”<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009.

<sup>131</sup> Ibid.

Esse modelo tem por objetivos planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização pública, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

As dificuldades são muitas, como se pode constatar em uma pesquisa realizada pela Secretaria de Recursos Humanos do governo federal, em 2008, com órgãos da administração direta e indireta. A pesquisa identificou barreiras ou fatores que, na visão dos órgãos pesquisados, dificultam a implementação da gestão por competências:

- a) falta de consenso sobre o tema;
- b) ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade da implementação do modelo;
- c) recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência;
- d) carência de servidores qualificados no tema;
- e) insuficiente apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências;
- f) ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por competências, que agora entra em fase de implementação nos órgãos pilotos);
- g) fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão;
- h) carência de quadro próprio de servidores; e
- i) necessidade de reestruturação das áreas de desenvolvimento de pessoas.<sup>132</sup>

No caso do Poder Judiciário, muitos servidores estão sem expectativa, sem motivação, não sabem para onde vão, que metas atingir. Há necessidade, pois, de urgente investimento na gestão de pessoas, de forma estratégica e sistematizada, por competências, com aplicação de métodos atualizados, visando um bom gerenciamento das potencialidades dos servidores públicos para utilização em benefício do interesse público.

No entanto, é preciso definição prévia da missão e da visão da organização, dos objetivos estratégicos. É preciso conhecimento efetivo da estrutura e do funcionamento, bem como o envolvimento dos gestores e dirigentes, com vistas a legitimar o processo de implantação do modelo de gestão por competências.

---

<sup>132</sup> CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009.



Diante disso, avista-se um grande desafio pela frente, que é a necessidade primordial de apropriação do tema pelas administrações do Poder Judiciário, para o desenvolvimento dos agentes envolvidos com o novo modelo. É imprescindível, pois, a compreensão dos conceitos e metodologias de gestão por competências.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

A sociedade contemporânea está a exigir mais do Poder Judiciário e, em última análise, dos seus integrantes. Assim, como já referido, não há como viabilizar o aperfeiçoamento do sistema focando-se os gestores do Poder apenas em conhecimentos jurídicos, baseados nos cursos do bacharelado que as faculdades de direito proporcionam. Não é mais possível permitir a continuidade de atuações administrativas empíricas, o que tem se constituído um traço característico da gestão pessoas no setor público.

José Renato Nalini consegue bem expressar o longo período de administrações amadoras:

O Judiciário não pensa em seu futuro, não se questiona sobre sua insuficiência como poder para atender aos clamores da população, não oferece um projeto viável para a Justiça do amanhã. Com uma agravante: reservou-se para si o monopólio de iniciativa legislativa quanto a temas de seu peculiar interesse - as chamadas leis de organização judiciária. Estas costumam repetir-se na mesmice da multiplicação de novos cargos e de novas unidades judiciárias, sem criatividade e sem inovações. Como se o aprimoramento da justiça se ativesse aos aspectos quantitativos do pessoal a seu serviço.<sup>133</sup>

Para mudança desse cenário, há necessidade de atuação de todos os membros do Poder Judiciário, a começar pela elaboração do seu planejamento estratégico, isto é, pela definição do seu futuro. É preciso planejar a longo prazo, traçando objetivos e metas.

Concordando com tal afirmativa, o Conselho Nacional de Justiça incluiu entre as dez metas para serem alcançadas pelo Judiciário em todo o país, em 2009, a de “Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05

---

<sup>133</sup> NALINI, 2006, p. 18.

anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.”<sup>134</sup>

Para tanto, o primeiro passo é definir a missão e a visão da organização. Missão, que significa a finalidade, razão da existência de uma organização. E Visão, que define o que a organização pretende ser no futuro.

No caso do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, cuja missão é a prestação da tutela jurisdicional, indistintamente, distribuindo justiça de modo útil e a tempo, a visão é:

tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.<sup>135</sup>

A estratégia define o comportamento da organização e é determinada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização.

Segundo Gilnei Mourão Teixeira e outros, a gestão estratégica é um processo de ação gerencial sistemática e contínua que visa assegurar à organização, simultaneamente, senso de direção e continuidade a longo prazo e flexibilidade e agilidade no dia-a-dia, focalizando no desempenho futuro da organização.<sup>136</sup>

No entanto, impossível atingir-se esse propósito sem a colaboração de todos, magistrados e servidores. Nesse sentido, manifesta-se Vladimir Passos de Freitas:

A relevância inegável das cúpulas não retira a responsabilidade dos administradores de escalões inferiores. Assim, Diretores de Escolas da Magistratura, Coordenadores de Juizados Especiais, magistrados que pertencem aos Conselhos de Administração ou órgãos especiais,

<sup>134</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. [Dez metas para o judiciário]. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169). Acesso em: 06 mar. 2009.

<sup>135</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://www.tj.rs.gov.br> Acesso em: 27 jun. 2008.

<sup>136</sup> TEIXEIRA et. al., 2005, p. 13.

presidentes de Associações, Diretores de Foros, Juízes administradores das Varas, podem fazer muito pelo aprimoramento da Justiça. Da mesma forma, Diretores ou Secretários-Gerais, Diretores de Secretaria (ou Escrivães) e presidentes de Sindicatos. Todos estes atores podem participar de forma decisiva, desde a tomada de importantes decisões (p. ex. realizar um concurso para magistrados com o cumprimento rigoroso dos prazos) até as medidas de rotina diária (p. ex. o bom atendimento no balcão dos Cartórios (ou Secretarias)).<sup>137</sup>

Nesse contexto, considerando a importância do elemento humano para o sucesso das organizações, deve integrar o planejamento estratégico destas o planejamento estratégico dos recursos humanos. Conforme Chiavenato, “o planejamento estratégico de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo.”<sup>138</sup>

O STJ, por meio do Ato nº 116<sup>139</sup>, de 17 de junho de 2005, da lavra da Presidência, considerando a importância de tornar amplamente conhecidas as diretrizes, valores e princípios que norteiam a gestão de pessoas no Tribunal, instituiu a “Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça”.

Tem como princípios que todos no Tribunal são co-responsáveis pela construção e implementação da Política de Gestão de Pessoas; que a missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais norteiam a gestão de pessoas; que o mérito é fator determinante na gestão de pessoas e o seu foco deve estar no resultado do desempenho das pessoas, das unidades e do Tribunal; que o cidadão é reconhecido como cliente de cada serviço prestado no Tribunal; que as pessoas são capazes de contribuir com seus talentos para o sucesso do Tribunal e são responsáveis pela qualidade, produtividade e resultado do seu trabalho; que o gerente é o gestor das pessoas e dos resultados da sua unidade; que a área de Recursos Humanos é facilitadora do processo de gestão de pessoas; que a pessoa que atua no Tribunal é formadora e disseminadora da imagem institucional; que a

<sup>137</sup> FREITAS, Vladimir Passos. A eficiência na administração da justiça. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br>> Acesso em: 23 jun. 2008.

<sup>138</sup> CHIAVENATO, 2004, p.78.

<sup>139</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Ato n. 116, de 17 de junho de 2005. Disponível em: <[http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/585/1/Ato\\_116\\_2005.pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/585/1/Ato_116_2005.pdf)> Acesso em: 10 mar. 2009.

visão de futuro e o conhecimento, quando compartilhados, agregam valor e mobilizam pessoas em direção aos resultados setoriais e organizacionais.

Como diretrizes<sup>140</sup>, adotou o STJ as seguintes: o trabalho deve contribuir para a realização pessoal e profissional; as pessoas devem ser reconhecidas e valorizadas e devem caminhar para um processo de autogestão; as oportunidades de aprendizagem devem estar disponíveis a todas as pessoas que atuam no Tribunal; a gestão de pessoas deve refletir uma compreensão sistêmica e estruturada; a inovação, a criatividade e o empreendedorismo devem ser estimulados e valorizados; o Tribunal deve buscar constantemente as melhores práticas de gestão de pessoas e a promoção de uma cultura de vida saudável; a carreira deve evoluir para uma estrutura em Y, valorizando igualmente o desempenho de funções gerenciais e técnicas.

Dentre as políticas de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, para elaboração e desenvolvimento, foram eleitas<sup>141</sup>: cultura e valores organizacionais; atuação dos gestores; suporte da área de recursos humanos; treinamento e desenvolvimento das pessoas; recrutamento e seleção; lotação e movimentação de pessoas; gestão dos incentivos, gestão do desempenho; qualidade de vida; sucessão gerencial e gestão da informação em recursos humanos.

Com pensamento no mesmo sentido, o Conselho Nacional de Justiça, colocou também entre as metas a serem perseguidas em 2009, a de “Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas”<sup>142</sup>.

No Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, além da existência de um plano de carreira dos servidores (Resolução nº 22.582, do Tribunal Superior Eleitoral), existe o projeto “Gestão por Competências”, baseado na Resolução n.º 22.572 do Tribunal Superior Eleitoral - TSE<sup>143</sup>, a qual dispõe sobre o Programa

<sup>140</sup> BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, 2009.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009.

<sup>143</sup> BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. [Projeto gestão por competências] Disponível em: <<http://www.tse.jus.br>> Acesso em: 30 abr. 2009b.

Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral. Tal programa foi instituído com o objetivo de servir de referência às ações de educação corporativa, com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Justiça Eleitoral, de forma que contribuam para o desenvolvimento do servidor e estejam alinhados com as necessidades institucionais dos órgãos que compõem a Justiça Eleitoral.

São premissas do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral: a existência, em cada Tribunal Eleitoral, de um Plano de Gestão Estratégica, com a definição clara de objetivos e metas a alcançar, voltado para o cumprimento da missão institucional e sua visão de futuro; a identificação das competências institucionais críticas, que garantam a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral; o profundo conhecimento sobre o capital humano e intelectual existente no âmbito de cada Tribunal Eleitoral.<sup>144</sup>

Entre os princípios do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral estão: o processo educativo fundamentado no repertório de conhecimentos e experiências do servidor, sujeito e parceiro na construção da aprendizagem; a educação tendo como objetivo o desenvolvimento integral do ser humano, que estimula o raciocínio, a consciência, a sensibilidade e uma visão crítica do ambiente; a prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de competências num processo de melhoria contínua; a criação de uma cultura de educação coletiva em que o conhecimento construído em conjunto passa a ser patrimônio de todos.<sup>145</sup>

São instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral: dotação orçamentária para realização dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento; planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de competências (definidas como o conjunto de conhecimentos,

<sup>144</sup> BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. [Programa permanente de capacitação e desenvolvimento dos servidores da Justiça Eleitoral]. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br>> Acesso em: 30 abr. 2009a.

<sup>145</sup> BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral, 2009a.

habilidades e atitudes), alinhados aos Planos de Gestão Estratégica; avaliações de desempenho baseadas em competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes); relatórios físico-financeiros anuais da execução dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento.

A Justiça Federal também é um exemplo de organização do Poder Judiciário que está adiante no que se refere a alguns processos de gestão de pessoas. Vejamos.

Em 1996, por meio da Lei nº 9.421, foi instituído o plano de carreira dos servidores de 1º e 2º grau, onde está previsto para promoção nas carreiras a necessidade de avaliação de desempenho do servidor. Também conferiu ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências (art.19), a obrigação de “instituir Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento, destinado à elevação da capacitação profissional nas tarefas executadas e à preparação dos servidores para desempenharem funções de maior complexidade e responsabilidade, aí incluídas as de direção, chefia, assessoramento e assistência”.<sup>146</sup>

Mais tarde, no final de 2006, foi promulgada a Lei nº 11.416, que revogou a Lei nº 9.421 e aperfeiçoou o plano de carreira dos servidores. Além de manter a necessidade de avaliação de desempenho para promoção na carreira, incluiu ainda a exigência de curso de aperfeiçoamento. Manteve, também, a obrigação de instituição de um Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores. Ainda dispôs que é obrigatória a participação dos titulares de funções comissionadas de natureza gerencial em cursos de desenvolvimento gerencial a cada 2 (dois) anos, sob a responsabilidade dos respectivos órgãos do Poder Judiciário da União.

Na Justiça Federal, a chefia do cartório é uma função gratificada, cuja escolha cabe ao Juiz titular da Vara Federal. Segundo o art. 8º, § 1º, da Portaria Conjunta do Presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça e dos presidentes dos tribunais superiores, do Conselho da Justiça Federal,

<sup>146</sup> BRASIL. Justiça Federal. [Programa permanente de treinamento e desenvolvimento Disponível em: <<http://www.justicafederal.jus.br/>> Acesso em: 12 mar. 2009.

do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e do tribunal de justiça do Distrito Federal e Territórios nº 3 de 2007, que regulamenta a ocupação de função comissionada e cargo em comissão, “Compete aos titulares dos cargos de direção e chefia planejar, estabelecer diretrizes, dirigir, acompanhar, orientar, avaliar estratégias e ações, e executar as políticas traçadas pelo órgão”<sup>147</sup>.

No âmbito estadual, no Tribunal do Rio de Janeiro houve uma mudança de foco no que diz respeito aos “recursos humanos”, do “controle” para o “desenvolvimento”, para priorizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores. Trata-se de uma nova visão, que considera as pessoas como “elementos impulsionadores de um novo modelo de organização, orientado para o conhecimento e o desenvolvimento da inteligência corporativa”.<sup>148</sup>

Para tanto, foi elevada a função de recursos humanos ao nível organizacional de Diretoria Geral, ligada diretamente ao Presidente do Tribunal. A nova estrutura, em paralelo à manutenção das funções processuais tradicionais, teve como objetivo desenvolver atribuições que privilegiassem a gestão por competências voltada para resultados.<sup>149</sup> Integra a novel Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, a Escola de Administração Judiciária, onde, nas disciplinas, são tratados assuntos que envolvem a gestão de pessoas, tais como comunicação estratégica, criatividade e inovação, desenvolvimento e integração de equipes, desenvolvimento de relações interpessoais, gestão do capital intelectual, liderança, motivação nas organizações, qualidade de vida no ambiente de trabalho.<sup>150</sup>

Outrossim, o Tribunal carioca deu um grande passo ao instituiu sua matriz de competências, ao definir suas competências administrativas, requeridas e evidenciadas.<sup>151</sup>

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, no âmbito do 2º grau, isto é, no Tribunal de Justiça, também vem desenvolvendo um trabalho na gestão de pessoas,

<sup>147</sup> BRASIL. Justiça Federal. Disponível em: <<http://www.justicafederal.jus.br/>> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>148</sup> FREITAS, André Luiz de. A definição das competências administrativas no Poder Judiciário. In: **A REFORMA do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 101-102.

<sup>149</sup> Ibid., p. 101-102.

<sup>150</sup> RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça. Disponível em: <<http://www.tj.rj.gov.br>> Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>151</sup> FREITAS, A. L. 2005. p. 101.

porquanto existe um plano de carreira e avaliação de desempenho. A Lei Estadual nº 11.291, de 23 de dezembro de 1998<sup>152</sup>, e o Ato Regimental nº 03/2001<sup>153</sup>, que sofreu pequena alteração pelo Ato Regimental nº 05/2006<sup>154</sup>, dispõem sobre o regulamento das promoções dos cargos de carreira do quadro de pessoal efetivo dos serviços auxiliares do tribunal de justiça.

Prevêem que a promoção dos servidores estáveis será por merecimento e por antigüidade, alternadamente; sendo que a promoção por merecimento dependerá da realização de avaliação de desempenho.

Todavia, no âmbito do 1º grau de jurisdição, na esfera legislativa e regulamentar, muito pouco é tratado a respeito da gestão de pessoas. Não há plano de carreira, nem avaliação de desempenho dos servidores estáveis. Prevalece a forma de atuação limitada à orientação restrita as normas regulamentadas, fiscalização e atuação disciplinar. O foco, ainda, reside no controle e não no desenvolvimento das pessoas. É o que se conclui da leitura da Constituição Estadual (1989), do Código de Organização Judiciária (1980) e da Consolidação Normativa Judicial.

No entanto, no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul está em gestação um projeto de lei que visa dispor a respeito da implantação do Quadro único de Pessoal e Plano de Carreira para todos os servidores do Poder Judiciário, de 1º e 2º grau.

Trata-se de uma excelente iniciativa, pois avança num caminho de melhoria no âmbito da gestão de pessoas e no cumprimento do disposto no art.39 da Constituição Federal.

Paralelamente, tem-se no Tribunal gaúcho alguns projetos, algumas ações orientadas para a moderna gestão de pessoas, como os desenvolvidos pelo Escritório da Qualidade, dentro do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário. São programas de gestão de qualidade no trabalho, como de ginástica laboral, de saúde mental, de preparação para a aposentadoria, de combate a enfermidade

<sup>152</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038](http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038)> Acesso em: 10 mar. 2009.

<sup>153</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm.xml/result.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm.xml/result.php)> . Acesso em: 02 mar. 2009.

<sup>154</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Disponível em: [http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm.xml/result.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm.xml/result.php)>. Acesso em: 02 mar. 2009.



LER/DORT. Ainda são promovidas palestras, seminários e fóruns sobre qualidade de vida no trabalho, campanhas de prevenção de doenças, entre outros.

Outrossim, recentemente (março 2009) foi criado e instalado pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul o Centro de Apoio e Desenvolvimento Humano e Organizacional da Comarca da Capital (CADHOCC). O Centro fica localizado do Foro Central da capital Porto Alegre e disponibiliza, diariamente, atendimento de apoio psicossocial aos servidores e estagiários em situações pessoais ou vinculadas à atividade profissional, visando ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho. O Centro oferece, também, a Chefias e Magistrados, consultoria interna para desenvolvimento individual e das equipes de trabalho, para demandas relacionadas ao ambiente de trabalho e que impactam nos resultados individuais e organizacionais; para indicar ferramentas para melhoria no atendimento ao público e assessoria a processos seletivos (estagiários e funcionários). Ademais, as atividades a serem desenvolvidas envolvem levantamento e/ou formulação de indicadores de gestão de pessoas como subsídios para a tomada de decisão do gestor do foro.

Relativamente ao treinamento de servidores, apenas no âmbito do 2º grau do Poder Judiciário gaúcho, o Centro de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento do Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento do Departamento de Recursos Humanos realiza, desde 1999, o Levantamento de Necessidades de Treinamento, que visa a refletir a demanda de aperfeiçoamento do funcionário em termos de produtividade, ambientação, qualidade do trabalho e relacionamento interpessoal, considerando as atribuições previstas para o cargo e/ou função. São encaminhados formulários para todas as chefias, que devem preencher juntamente com os servidores. A partir das solicitações, avaliadas a dotação orçamentária e as prioridades da Administração, é proposto um plano de treinamento.

Também foi implementado um “Cartório-Modelo”, voltado precipuamente para os servidores do 1º grau, com estrutura de um cartório judicial para, inicialmente, orientação e treinamento dos servidores novos e, mais adiante, também capacitar todos os servidores. Há, igualmente, cursos de aperfeiçoamento que acontecem anualmente e reúnem todos os escrivães, oficiais ajudantes, oficiais escreventes e oficiais de justiça do Estado.

Assim sendo, conclui-se que ainda não há um projeto único e institucional, sistematizado, no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul envolvendo os servidores do 1º e 2º grau a respeito da gestão de pessoas. São projetos e atuações isoladas do Tribunal, de alguns departamentos, de algumas unidades jurisdicionais, de algumas Comarcas.

E essa ausência ficou muito clara em uma pesquisa realizada na Comarca de Osório, no Rio Grande do Sul, a qual possui 40 servidores, dos quais 32 participaram. A pesquisa visava conhecer melhor os servidores, com perguntas pessoais (estado civil, idade, número de filhos, grau de escolaridade, entre outras) e com perguntas voltadas ao trabalho no Foro de Osório, tais como: quais atividades prefere desempenhar?, quais tarefas menos gosta ou não gosta de realizar?, qual área do direito tem mais interesse em trabalhar? (considerando que as varas em Osório são especializadas), que tipo de recompensa gostaria de receber pelo bom desempenho?, etc..

Como críticas, a pesquisa destacou a ausência de padronização das ações envolvendo os servidores, o que gera privilégios e discriminações; a falta de reconhecimento e valorização dos servidores pelo próprio Poder Judiciário; a falta de incentivo ao trabalho; o não investimento do Poder Judiciário na qualidade de vida dos servidores, entre outras.

Para melhor retratar a situação, transcrevo uma das críticas: “respeitar a opinião dos servidores; não haver coação; os bons servidores não podem ser punidos em detrimento dos maus servidores; falta de valorização do servidor”<sup>155</sup>.

Como seus principais interesses, os servidores citaram: trabalho desenvolvido com qualidade de vida, bom ambiente, mais diálogo entre juízes e servidores, oportunidade de relacionamento entre todos os integrantes da comarca (juízes, servidores, serviços, estagiários) para entrosamento e melhor comunicação quanto ao trabalho, plano de carreira, oportunidade que proporcione ascensão intelectual, cursos de capacitação, palestras motivadoras, divulgação na comunidade do trabalho desenvolvido, recompensas aos servidores que prestam um bom trabalho, com substituições, gratificações, cursos de aperfeiçoamento, folgas.

---

<sup>155</sup> Direção do Foro da Comarca de Osório.

O trabalho de campo realizado em Osório demonstrou claramente a necessidade da implantação imediata de uma moderna estratégia de gestão de pessoas dentro do Poder judiciário gaúcho, não apenas pela Administração, mas também pelos magistrados no âmbito de cada serventia.

Assim sendo, administração do Tribunal deverá agir para implementar políticas voltadas à gestão de pessoas, incluindo em seu plano estratégico uma gestão estratégica de pessoas.

Para tanto, sugere-se a criação de um Departamento de Gestão de Pessoas ou a reformulação do Departamento de Recursos Humanos, no qual sejam pensados e desenvolvidos todos os processos de gestão preconizados pela moderna doutrina administrativa, não se limitando apenas a atuar como um departamento de pessoal, burocrático, onde se trata da admissão, efetividade, pagamento, férias, licenças, etc., evitando-se, com isso, a dispersão em vários departamentos ou setores os processos de gestão de pessoas, que necessitam relacionar-se, integrarem-se e interagirem entre si.

A idéia é de que o novo departamento planeje, promova, coordene e controle as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, à orientação, ao treinamento, à avaliação de desempenho, à capacitação e qualificação, às recompensas. Enfim, um departamento que trate da gestão do pessoal da instituição como um todo, não descuidando, portanto, também das atividades relativas à preservação da saúde e da qualidade de vida, bem como da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Outrossim, também deverá a administração do Tribunal exigir de seus magistrados que atuem na gestão de suas serventias, desenvolvendo os processos de gestão citados, para o que, evidentemente, deverão receber prévia capacitação.

É extremamente importante esta exigência, pois esperar que todos os magistrados espontaneamente conscientizem-se e atuem na gestão de suas varas dificultará o trabalho da instituição visando ao atingimento das metas que definiu ou definirá no seu plano estratégico de gestão.

No mesmo sentido, prega o colega Juliano da Costa Stumpf, ao afirmar que “a mudança de cultura pode ser incentivada e, também, exigida, na medida em

que os novos tempos não admitem mais que fiquem os magistrados limitados à atividade de julgar, ignorando ou não participando ativamente da compreensão e planejamento de ações vinculadas às atividades-meio de sua unidade.”<sup>156</sup> (grifo nosso)

Entretanto, não se pode olvidar que não é fácil gerir organizações com o foco nas pessoas. No caso do Poder Judiciário, é notória a predileção de muitos magistrados pelo trabalho eminentemente intelectual, predominantemente exercido em gabinete. São magistrados que valorizam e dedicam-se apenas aos conhecimentos jurídicos, o que leva, naturalmente, ao mínimo contato com os servidores da sua vara, limitando-se a ter contato apenas com o escrivão.

Esse comportamento não destoa de outros profissionais, pois também faz parte da natureza humana. Com razão Edward Gubman ao dizer que:

Infelizmente, estou convencido de que a maioria dos executivos preferiria lidar com qualquer outro assunto que não as pessoas. Elas os enlouquecem, são instáveis, pensam e fazem com frequência o contrário do que se espera que façam, elas erram, ultrapassam as expectativas, decepcionam, são encantadoras, vivem em constante mudança; e, por mudarem, mudam sempre suas exigências. Basta você pensar que conhece seus empregados que eles quererão algo diferente. Não é de admirar que os executivos racionais prefiram lidar com máquinas, idéias ou dinheiro.<sup>157</sup>

Todavia, a resistência inicial, própria de quem desconhece como fazer e quais são os benefícios da inovação, após o usufruto dos bons resultados, será amenizada com o passar do tempo. A nova forma de gestão passará a ser adotada naturalmente, será aperfeiçoada e os bons resultados contribuirão para que todas as equipes de trabalho comecem a andar com autonomia, passando a trabalhar com as ferramentas de gestão, em um processo contínuo de busca da melhoria.

Destarte, além da imprescindível ação modernizadora da administração dos tribunais na gestão de pessoas, há necessidade de pelo menos uma exigência inicial por parte dos tribunais de justiça para que desperte efetivamente nos magistrados o interesse na gestão, para que seja iniciado um processo de mudança,

<sup>156</sup> STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009. p. 25.

<sup>157</sup> GUBMAN, 1999, p.16.

de investimento na gestão de pessoas, como forma de estimular a criatividade e a inovação na busca das melhorias da prestação jurisdicional.

Assim, com essa atuação conjunta dos tribunais e dos magistrados, não há dúvidas de que o resultado de uma boa gestão de pessoas em cada serventia resultará em um impacto positivo para toda a instituição.

### 3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

#### 3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

##### 3.1.1 Conceitos e aspectos gerais

A partir do que se expôs até agora, já se pode concluir que a competitividade de uma organização depende da competência das pessoas. Isto porque, são elas que lidam com a tecnologia, com as inúmeras ferramentas de trabalho, com os recursos materiais disponíveis, atendem os clientes. Enfim, são elas que fazem a atividade-fim das organizações acontecer. São elas, portanto, que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações, motivo pelo qual a qualidade das pessoas que naquelas trabalham deve ser o principal foco.

Nesse contexto, surge a importância dos processos de recrutamento e de seleção de pessoas, pois as organizações estão sempre introduzindo novas pessoas em seus quadros, seja para substituir aqueles que se desligaram, seja para ampliar a equipe em razão do seu crescimento.

No Poder Judiciário, constantemente ativa-se o processo de agregar pessoas, porquanto há necessidade de substituir servidores que se exoneram, que se aposentam; bem como também pela necessidade de aumento do quadro, face à expansão da estrutura organizacional.

O recrutamento e a seleção de pessoas, na seara da gestão de pessoas, são processos de agregar pessoas, isto é, são fases visando o ingresso das pessoas na organização, as quais deverão ajustar suas características e competências pessoais com as características e competências requeridas pela organização.

O recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de trabalho para alimentar o seu processo seletivo. Consiste em “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.”<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 102.

Com efeito, recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações, porquanto atrair talentos é fundamental para o sucesso organizacional.<sup>159</sup> É um processo que comunica e divulga oportunidades de emprego, bem como atrai candidatos para o processo seletivo.<sup>160</sup>

O recrutamento pode ser interno, voltado aos funcionários da própria organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades; ou externo, direcionado aos candidatos que não fazem parte da organização.<sup>161</sup>

As principais técnicas de recrutamento externo são: anúncios em jornais e revistas especializadas, a utilização de agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes e anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta aos arquivos e banco de dados de candidatos.<sup>162</sup> Também podem ser utilizados sites na internet, rádio, TV, indicações de colaboradores, clientes e fornecedores, entre outros.

No Poder Judiciário, assim como no serviço público em geral, diante do disposto no art. 37, inciso II<sup>163</sup>, da Constituição Federal, como a expressiva maioria dos servidores é selecionada mediante aprovação em concurso público, as formas mais utilizadas para o recrutamento externo são a publicação do edital do certame público nas sedes e nos sites dos tribunais, bem como por meio de divulgação nos órgãos de imprensa escrita oficiais e particulares.

Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão. Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima - os candidatos-, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização.<sup>164</sup>

---

<sup>159</sup> Ibid., p. 121.

<sup>160</sup> Ibid., p. 112.

<sup>161</sup> Ibid., p. 113.

<sup>162</sup> Ibid., p. 116-120.

<sup>163</sup> II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

<sup>164</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 130.

Assim sendo, bem esclarece Idalberto Chiavenato no que consiste e qual a importância da seleção de pessoas para uma organização:

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentro os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.<sup>165</sup>

A seleção torna-se necessária diante das diferenças entre as pessoas. As pessoas diferem na maneira de trabalhar, na forma de aprendizagem, no comportamento, na maneira de se relacionar com as outras pessoas, etc.. Cada pessoa tem seu próprio potencial de desenvolvimento. Caso assim não fosse e todas as pessoas fossem iguais, não haveria necessidade de seleção.

Diante disso, afirma Chiavenato que:

cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.<sup>166</sup>

Nesse contexto, o grande desafio do recrutamento e da seleção é, por meio da introdução de novos elementos humanos, agregar valor às organizações e às pessoas. Não obstante, como bem referem Daniela Guadagnine Valentim Ribeiro e Fabiana Regina Veloso Bíscoli:

Muitas empresas não despedem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Esta desatenção é explicada por várias maneiras, uma das mais comuns está baseada na

---

<sup>165</sup> Ibid., p. 130-131.

<sup>166</sup> Ibid., p. 98.



crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos, segundo DUTRA (1990).<sup>167</sup>

É o que acontece também no serviço público. Com a crença de que cada vez mais cresce o número de candidatos, ou seja, de que candidatos não faltam, seja pela dificuldade atual de encontrar emprego, seja pelas vantagens propiciadas aos funcionários públicos, como a estabilidade, o salário garantido e em geral maior do que o oferecido para função semelhante na esfera privada; seja por muitos outros motivos, não se dá a necessária atenção ao processo de recrutamento e seleção. Há, pois, o entendimento de que simplesmente sendo grande a concorrência é suficiente para selecionar bons funcionários, motivo pelo qual não há porque ter preocupação.

Todavia, justamente pelo cenário atrativo do serviço público referido é que se deve ter mais cuidado no processo de agregar pessoas às organizações públicas, especialmente no Poder Judiciário. Isto porque, principalmente pela dificuldade de ingresso no mercado de trabalho na esfera privada e pelas vantagens do serviço público, estão sendo recrutadas e selecionadas pessoas que não tem o perfil que a organização pública precisa.

No caso do Poder Judiciário, estão ingressando em seus quadros, para funções na área jurisdicional na qual o requisito mínimo é o ensino médio, nutricionistas, bacharéis em educação física, matemática, biologia, farmácia e bioquímica, etc.. São pessoas que procuram os certames públicos porque não encontraram espaço no mercado para trabalharem naquilo que gostam e para o qual se prepararam após despenderem anos de estudo; bem como pela sedução dos benefícios oferecidos, notadamente de estabilidade no trabalho.

Contudo, são pessoas que não têm qualquer identificação com a atividade jurídica ou correlata e certamente vão frustrar-se com o tempo, após passado o encantamento inicial pelo sucesso no concurso, por não estarem exercendo a profissão que gostariam e para a qual estudaram e prepararam-se. E essa frustração certamente vai acompanhar a vida funcional do servidor e comprometer

<sup>167</sup> RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/746/631>> Acesso em: 06 abr. 2009.

o seu desempenho na função pública, trazendo dificuldades para o desenvolvimento do trabalho de forma engajada e comprometida, com eficiência e eficácia. É uma situação que vai exigir mais empenho da organização na aplicação dos demais processos de gestão de pessoas, o que inclui mais tempo despendido e o envolvimento de mais recursos públicos.

Diante deste cenário, destaca Maria Odete Robaglio que “a área de seleção ou atração de talentos é a porta de entrada da empresa. Se admitirmos profissionais fora do perfil necessário para o cargo, estaremos admitindo problemas e despesas e não solução para a empresa.”<sup>168</sup>

Importante, portanto, que as organizações desenvolvam um processo de gestão voltado para as competências necessárias para a organização. Competências estas que deverão ser requeridas já na primeira etapa, de agregar pessoas.

### 3.1.2 A seleção com foco nas competências desejadas

Conforme Chiavenato, “existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. Assim, de um lado, processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido, ou, de outro lado, em função das competências desejadas pela organização.”<sup>169</sup>

A seleção resultará da comparação entre as especificações do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) ou as competências desejadas e as características do candidato, isto é, o que o candidato oferece.

Assim, Idalberto Chiavenato diferencia os dois focos que pode ter o processo seletivo, ao afirma que

quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela organização, a colheita de dados se limita à definição dessas competências. Quanto melhor definida a competência mais ela se torna um instrumento viável de medida para comparar os candidatos. Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida.<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> RABAGLIO, 2008, p. 27.

<sup>169</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 131.

<sup>170</sup> Ibid., p. 138.

Nesse sentido, “o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização.”<sup>171</sup>

Assim, é imprescindível saber exatamente o que se procura nos candidatos e conhecer o que o cargo a ser preenchido exige, bem como dominar os instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados, o que requer a utilização de pessoal especializado no assunto.

Com as informações sobre o cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas, segundo Chiavenato, “o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.”<sup>172</sup>

As técnicas de seleção colhem amostras também do comportamento do candidato, o que oportuniza a obtenção de informações a respeito das características pessoais deste. Quanto mais técnicas de seleção forem utilizadas, mais informações serão obtidas do candidato.

Na grande maioria das organizações públicas, os processos seletivos são focados apenas nos cargos a serem preenchidos e não nas competências que a organização necessita agregar para obter um melhor desempenho. Todavia, se há intenção de implementar uma moderna gestão de pessoas, o investimento na agregação e no desenvolvimento das competências das pessoas que desejam ingressar e nas que já fazem parte da organização é um caminho que não pode deixar de ser percorrido.

O ideal é que o processo seletivo envolva mais de uma técnica de seleção, conforme o perfil desejado pela organização e a complexidade do cargo a ser ocupado. Caberá a cada organização definir quais os procedimentos de seleção são os mais adequados e que trarão melhores resultados.

Na linha de pensamento de Chiavenato, um bom processo seletivo traz os seguintes benefícios à organização:

---

<sup>171</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 136.

<sup>172</sup> Ibid., p. 138.

Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho;  
Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções;  
Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos;  
Estabilidade e permanências das pessoas e redução da rotatividade;  
Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas;  
Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral;  
Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.<sup>173</sup>

Também destaca o mesmo autor que uma boa técnica de seleção deve ter como características rapidez e confiabilidade. Além disso,

precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de predizer o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma determinada amostra de candidatos que, após admitidos, são avaliados quanto ao seu desempenho nos cargos. Assim, o resultado da avaliação de desempenho e os resultados do teste de seleção devem guardar uma correlação positiva entre si.<sup>174</sup>

Por isso, importante a afirmação de Maria Odete Robaglio, nos seguintes termos:

A atração e a captação de talentos humanos por competências exigem um conjunto de ferramentas práticas, objetivas e mensuráveis, construídas com base nas atribuições do cargo. O objetivo é identificar o perfil de competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para o cargo; o perfil de cada candidato ao cargo e fazer a comparação entre o perfil do cargo e perfil do candidato para a tomada de decisão.<sup>175</sup>

Segundo Pedro Paulo Carbone e Edgard Ruffato Júnior, os três tipos de competência de uma organização são<sup>176</sup>:

---

<sup>173</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 154.

<sup>174</sup> Ibid., p. 140.

<sup>175</sup> RABAGLIO, 2008, p. 30.

<sup>176</sup> CARBONE; RUFFATO JÚNIOR, 2009.

- **Competências Organizacionais.** São as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos.
- **Competências Profissionais.** São as competências necessárias para o exercício de cada cargo, função ou profissão
- **Competências Pessoais.** São as competências que os funcionários detêm.

Com efeito, feito o inventário das competências organizacionais, profissionais e pessoais, a organização poderá selecionar pessoas com mais clareza, porquanto conhece quais competências devem ser atraídas para a organização; desenvolvê-las de forma mais específica, porque sabe de quais competências a organização necessita; avaliá-las de forma mais precisa, pois existe clareza sobre o objeto de desempenho e, por fim, remunerá-las com mais justiça, uma vez que a recompensa deve ser dirigida àqueles que se orientaram com base nos objetivos e metas organizacionais.<sup>177</sup>

Destarte, primeiro deve ser feito o levantamento, o mapeamento das competências organizacionais, que são as competências necessárias para que a organização realize seus objetivos, atinja suas metas. Isto se dará por meio de indicadores de competências da organização, que são missão, visão, valores, plano estratégico, princípios, objetivos, filosofias, etc..<sup>178</sup>

O segundo passo é descrever as competências profissionais. A descrição exige a avaliação de cada função ou espaço ocupacional, bem como a análise dos processos de trabalho. O terceiro passo diz respeito ao inventário das competências pessoais. O objetivo é conhecer em profundidade as competências de cada candidato ou funcionário da organização.

As competências pessoais são aquelas detidas pelo candidato/funcionário e são as seguintes:

- Conhecimento (saber) - são os conhecimentos acadêmicos e técnicos; diz respeito à formação da pessoa.
- Habilidade (saber fazer) - é a experiência, a prática do conhecimento.

---

<sup>177</sup> CARBONE; RUFFATO JÚNIOR, 2009.

<sup>178</sup> RABAGLIO, 2008, p. 9.

- Atitude (querer fazer) - são os valores e os sentimentos expostos por meio do comportamento. Podem ser expressos na demonstração de habilidades básicas, gerenciais e técnicas, na produção/produtividade apresentada.

Com efeito, pode-se afirmar que competência está vinculada à capacidade de realizar algo mediante a utilização de alguns recursos. Esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos por meio de formação e experiências de vida. Como já referido, o conhecimento está relacionado àquilo que se sabe. As habilidades àquilo que se sabe fazer. E as atitudes, àquilo que se quer fazer.

Segundo consta no *site* da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade, uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as Tendências do Desenvolvimento das Empresas do Brasil, na parte relacionada à gestão de pessoas e de competências, os principais atributos que as organizações pesquisadas estão requerendo às pessoas são:

- orientação para resultados,
- capacidade de trabalhar em equipe,
- liderança,
- relacionamento interpessoal,
- pensamento sistêmico: visão do todo,
- comunicabilidade,
- empreendedorismo,
- capacidade de negociação,
- capacidade de atrair e reter colaboradores,
- capacidade de inovar,
- percepção de tendências,
- multifuncionalidade,
- visão de processos,
- conhecimento da realidade externa,
- garra, ambição,
- pôr a mão na massa: “carregar o piano”, entre outros.<sup>179</sup>

No caso do Poder Judiciário, conforme apregoa André Luiz de Freitas, consultor do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder

---

<sup>179</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 155.

Judiciário do Rio de Janeiro, há necessidade de definição das competências administrativas da organização, para dotá-lo

de instrumento técnico que auxilie as atividades de recrutamento e seleção internos, possibilitando a movimentação e lotação adequadas às atribuições dos diversos cargos, além de dar suporte técnico aos processos de realização de concurso público. A definição das competências, por meio de matriz de competências administrativas de cada cargo de chefia, possibilitará, em futuro próximo, que a distribuição das pessoas ocorra de acordo com as necessidades das atribuições de cada cargo e com o perfil pessoal de cada servidor. Em outras palavras, a matriz de competências possibilitará colocar 'a pessoa certa no lugar certo', ficando evidente o grande benefício que esta providência trará para a qualidade de vida das pessoas e para a eficácia dos serviços.<sup>180</sup>

Ao se fazer um processo de seleção que permita comparar as competências necessárias para a organização com as competências individuais, isto é, perfil do cargo com o perfil pessoal, avançar-se-á rumo ao ideal de colocar a pessoa certa no lugar certo, o que deverá ser aperfeiçoado, na seqüência, com um preciso plano de desenvolvimento profissional.

Além disso, “as competências individuais alimentarão o Banco de Talentos do Poder Judiciário com a finalidade de dar visibilidade aos diversos talentos escondidos pelo cotidiano do trabalho.”<sup>181</sup>

A criação de um Banco de Talentos do Poder Judiciário é uma forma de gestão dos conhecimentos e habilidades dos serventuários. Segundo André Luiz de Freitas:

É consenso entre diversos autores que, na maioria das vezes, na busca de alguma informação, consultamos bibliotecas, acessamos a internet e interpelamos nossos colegas de trabalho procurando conhecimentos que, na verdade, a organização já possui. O problema é que não sabemos onde se encontra. Alguns afirmam que cada um de nós chega a passar o equivalente a duas ou três semanas por ano procurando informações que os outros já têm. O banco de talentos, gerado a partir da matriz de competências evidenciadas e gerenciado pelo sistema de gestão do conhecimento, pode ser o caminho mais curto de acesso a habilidades e conhecimentos pessoais requeridos para atividades

---

<sup>180</sup> FREITAS, A. L., 2005, p. 103.

<sup>181</sup> Ibid., p. 103.

específicas. Para tanto, o ideal é o mapeamento das competências de todos os servidores do Poder Judiciário.<sup>182</sup>

Destarte, conhecer as competências requeridas, necessárias para que a organização realize seus objetivos e metas, e exigi-las em processo de seleção; bem como saber identificar as evidenciadas após o ingresso na organização, significará, para o Poder Judiciário, ter capacidade de identificar claramente os requisitos de cada cargo e garantir que este seja ocupado pela pessoa mais adequada para exercê-lo. Para o candidato/servidor representará a realização profissional para a qual se preparou, bem como o reconhecimento de seus talentos e esforços.

### 3.1.3 Gestão de competências na seleção de pessoas no serviço público

Tratando do Governo Federal Brasileiro, Daniela Guadagnine Valentim Ribeiro e Fabiana Regina Veloso Bíscoli afirmam que a gestão de pessoas baseada na gestão por competências não pode ser considerada antiga, “mas vem se difundindo entre diversas instituições de forma muito rápida, indo da seleção de servidores públicos (concurso público) até a definição de uma parcela extra da remuneração a que poderiam fazer jus”.<sup>183</sup>

São novas experiências que demonstram as transformações pelas quais têm passado as organizações, especialmente as públicas, no que tange à gestão de pessoas, impulsionadas pelas mudanças ocorridas na sociedade, que exige eficiência e eficácia na administração da coisa pública, baseadas em experiências da iniciativa privada.

A respeito destas novas experiências agregadas ao setor público na seara da gestão de pessoas, Daniela Ribeiro e Fabiana Bíscoli consideram que:

É verdade que essas experiências hoje não têm ainda o respaldo de uma definição mais incisiva nas diretrizes de Políticas de Recursos Humanos para o setor público, inclusive por falta de maior clareza sobre o que deve ser considerado essencial em gestão de Recursos Humanos e pela ocupação quase total de espaço na agenda governamental, nos últimos

---

<sup>182</sup> Ibid., p. 104.

<sup>183</sup> RIBEIRO; BÍSCOLI, 2009.



dois anos, com negociações salariais e embates corporativos. No entanto, é muito possível que, a partir do momento que o governo dispuser de instrumentos e dos conceitos que se queira desenvolver nesta área, as instituições tenham que se alinhar mais ou menos rapidamente às linhas-mestras definidoras dessa ação. De toda forma, no âmbito da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão responsável pela articulação de ações de capacitação gerencial e pelo fomento do desenvolvimento de pessoas, acredita-se que o desenvolvimento e a implementação de modelos de gestão por competência na Administração Pública é uma forma de dinamizar e sistematizar as diversas práticas utilizadas hoje em gestão de pessoal, nas diversas atividades que a compõem: seleção, definição de remuneração, desenvolvimento pessoal, gestão do desempenho e desenvolvimento de carreiras.<sup>184</sup>

Diante de tais considerações, não há dúvida em dizer que a gestão de pessoas por competências no setor público tem como desafio mudar a cultura tradicional de seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensa dos servidores, de forma a buscar o envolvimento mútuo do servidor e da organização em prol do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao melhor desempenho profissional.

Nesse sentido, conforme Roniberto Morato do Amaral, como a legislação referente ao serviço público possui mecanismos que permitem a implantação de alguns processos da gestão de pessoas por competências -GPPC, deve-se procurar potencializá-los da melhor forma possível, como por exemplo:

encontrar novas formas de recrutamento e seleção, eles formam uma dimensão crucial da GPPC. Caso sejam bem conduzidas as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização, que poderão durar por 40 anos, sendo sanados em última instância, com a aposentadoria do servidor. O enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores. O objetivo é oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções.<sup>185</sup>

É preciso, no entanto, levar em consideração que não há apenas um modelo a ser seguido, mas vários, devendo ser feita a escolha do modelo que melhor se aplicar as necessidades da organização. Isto porque, a diversidade e os

---

<sup>184</sup> Ibid..

<sup>185</sup> AMARAL, 2009.

diferentes escopos dos modelos de gestão por competências permitem planejar sua implementação de acordo com as peculiaridades do serviço público.

No âmbito do Poder Judiciário, o STJ é pioneiro na gestão por competências, transformando os instrumentos de recursos humanos baseados em cargos, os quais atrapalham a vida dos gestores que já atuam com base nas competências de seus subordinados.<sup>186</sup>

Por meio do Ato nº 116<sup>187</sup>, de 17 de junho de 2005, da lavra da Presidência da instituição, considerando a importância de tornar amplamente conhecidas as diretrizes, valores e princípios que norteiam a gestão de pessoas no Tribunal, foi instituída a “Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça”.

Na seara do recrutamento e seleção, dispôs o ato normativo que “o perfil dos ingressantes no Tribunal é definido a partir da identificação das competências necessárias aos cargos existentes. As competências requeridas para os cargos são dinâmicas e serão revisadas periodicamente. O mérito deve ser a fonte primária dos processos seletivos internos para ocupação de postos de trabalho, de cargos em comissão e de funções comissionadas, aproveitando-se o potencial das pessoas para o alcance dos resultados da Instituição. Os cargos devem ter atribuições amplas e possibilitar o recrutamento para habilidades específicas”<sup>188</sup>.

O último concurso para servidores do Superior Tribunal de Justiça, mais especificamente para os cargos de analista judiciário e técnico judiciário, foi no ano passado. O certame foi tornado público por meio do Edital nº 1<sup>189</sup>, de 17 de julho de 2008. Neste constou que o concurso para os referidos cargos compreenderá exame de habilidades e conhecimentos, mediante aplicação de provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório, para todos os cargos, e ainda de prova discursiva, de caráter eliminatório e classificatório, para o cargo de Analista Judiciário. No aspecto das habilidades, constou no edital que os itens das provas objetivas poderão avaliar habilidades que vão além de mero conhecimento

<sup>186</sup> CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Gestão por competências quer mudar cultura tradicional de capacitação*. Disponível em: <<http://www.direito2.com.br/cjf/2008/jun/17/gestao-por-competencias-quer-mudar-cultura-tradicional-de-capacitacao>>. Publicado em 17 jun. 2008. Acesso em 20 abr. 2009.

<sup>187</sup> BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, 2005.

<sup>188</sup> BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, 2005.

<sup>189</sup> BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. *Edital nº 1*, de 17 de julho de 2008. Disponível em: <[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=813](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=813)>. Acesso em: 10 mar. 2009.

memorizado, abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, valorizando a capacidade de raciocínio. Dispõe, ainda, o regulamento do certame que cada item das provas objetivas poderá contemplar mais de uma habilidade e conhecimentos relativos a mais de uma área de conhecimento; bem como que, quanto aos conhecimentos, nas provas objetivas, serão avaliados, além das habilidades, conhecimentos especificados no edital.

**Todavia, embora o citado edital refira que serão avaliadas as “habilidades”, não pretende verificar a experiência, a prática do conhecimento dos candidatos, o saber fazer.**

**Assim sendo, pode-se constatar que no STJ, em seus concursos públicos, dois dos três integrantes da competência estão sendo exigidos, quais sejam, conhecimentos e habilidades.**

No Poder Judiciário do Rio Grande do Sul ainda não há recrutamento e seleção de servidores baseados em competências, nem interna, nem externamente. Conforme se observa no site do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul<sup>190</sup>, os últimos editais de certames públicos para o preenchimento de vagas de servidores (oficial escrevente, oficial ajudante, distribuidor-contador, escrivão, oficial de justiça, assistente social judiciária) não consta nenhum indicativo neste sentido. Ainda se perpetua o sistema tradicional, baseado apenas na exigência de conhecimentos, com foco no cargo a ser preenchido.

No Rio de Janeiro, a situação é a mesma, o que se pode constatar nos últimos concursos de analista judiciário e técnico de atividade judiciária. Porém, embora nada digam os editais ou a resolução que regulamentou os certames, há uma possibilidade de análise das competências<sup>191</sup>. Isto porque, uma das etapas do concurso, além da prova objetiva de conhecimentos, do exame de sanidade física e metal e da análise de documentação, consiste em um estágio experimental de seis meses. Conforme a Resolução nº 03/2007, do Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que regulamentou os concursos para ingresso nos cargos de técnico de atividade judiciária e analista judiciário, o

---

<sup>190</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/conc/concursos\\_indice.php](http://www.tjrs.jus.br/conc/concursos_indice.php)>. Acesso em: 03 abr. 2009.

<sup>191</sup> RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça. Disponível em: <<http://www.tj.rj.gov.br/>>. Acesso em: 11 mar. 2009.

referido estágio experimental seria realizado junto a uma serventia judicial, cujo titular e o juiz de direito apreciariam o desempenho do candidato, remetendo um relatório à Corregedoria, a qual decidiria quando à aptidão ou não do candidato ao desempenho das funções do cargo.<sup>192</sup>

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro já deu um primeiro passo ao definir suas competências administrativas e instituir sua matriz de competências, o que foi implementado em torno de dois focos, unidades organizacionais e pessoas, por meio de dois instrumentos: matriz de competências requeridas pela organização, necessárias para a gestão de cada unidade jurisdicional; e matriz de competências evidenciadas nas pessoas, as individuais.<sup>193</sup>

Um exemplo de seleção de servidores públicos por competências é o concurso público realizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, no qual constou no Edital ESAF nº 59, que rege o concurso público para os cargos de Analista Administrativo, Técnico Administrativo e Especialista em Regulação do Setor Elétrico, um item novo aos já conhecidos (aprovação na etapa de provas objetivas e pontuação de títulos): Competências requeridas, isto é, as competências consideradas necessárias para a organização.<sup>194</sup>

Entre as competências requeridas, estão definidas:

- **Visão sistêmica:** capacidade de compreender o processo global de atuação da organização, bem como o impacto de suas ações nos resultados da Agência, considerando as tendências de curto, médio e longo prazo do setor elétrico.
- **Relacionamento Humano:** capacidade de criar e aproveitar oportunidades de interação com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo diante de situações de conflito, contribuindo para a convivência harmoniosa interna e externamente.
- **Conduta Pública:** capacidade de agir de forma coerente com os princípios de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, visando sempre o bem comum.
- **Comprometimento:** capacidade de agir prontamente frente aos desafios que lhe são atribuídos, com interesse, dedicação e

---

<sup>192</sup> Ibid..

<sup>193</sup> FREITAS, A. L., 2005, p. 101-104.

<sup>194</sup> SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas.** Disponível em: <<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20IX/documentos/souzareg.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

seriedade, empenhando-se no alcance dos objetivos almejados e corresponsabilizando-se pelos resultados obtidos.

- **Comunicação:** capacidade de expressar idéias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais, mantendo a integridade do conteúdo e agilizando o fluxo das informações, para obter a eficácia da mensagem.
- **Gestão de processos:** capacidade de atuar nas diversas etapas de um processo produtivo, considerando o planejamento, a coordenação, a execução e a avaliação de suas atividades, percebendo o relacionamento e a integração com os demais processos da Organização.
- **Aprendizagem contínua:** capacidade de buscar sempre novos conhecimentos e técnicas de trabalho que contribuam para aprimorar o desempenho profissional e organizacional.
- **Análise e Solução de problemas:** capacidade de identificar, relacionar, discriminar e examinar os variados ângulos de uma situação-problema, no intuito de intervir da forma mais adequada à sua solução.
- **Flexibilidade:** capacidade de adaptar-se às diferentes exigências do meio no qual atua, respondendo prontamente e de forma efetiva às suas demandas, mesmo que isto implique uma revisão de conceitos.
- **Liderança:** capacidade para catalisar os esforços individuais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e estimulando a formação de parcerias e o desenvolvimento das pessoas.
- **Criatividade:** capacidade de adotar ou conceber soluções inovadoras para enfrentar os desafios organizacionais.
- **Trabalho em equipe:** capacidade de trabalhar cooperativamente buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.
- **Negociação:** capacidade de alcançar objetivos por meio de acordos nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, buscando o equilíbrio e a satisfação das partes envolvidas.
- **Especialização técnica:** domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos na sua área específica de atuação.

Todavia, conforme bem ressaltou Regina Luna Santos de Souza, “é bem verdade que, no corpo do Edital, não se encontra qualquer vinculação entre demonstração de domínio dessas competências com a aprovação no concurso e posterior requisito para ser investido no cargo. Inclusive porque tal aferição de competências poderia ser considerada algo tão subjetivo quanto um psicotécnico

ou entrevista e abriria precedentes para ações judiciais.”<sup>195</sup> Não obstante, em muitos concursos seguem sendo avaliados os candidatos também com base em exames considerados de caráter subjetivos, como exames psicológicos, psiquiátricos, psicotécnicos.

Destarte, é preciso que se destaque essa iniciativa inovadora de identificação do perfil do profissional que a organização necessita. Outrossim, como destacou Regina Luna, é importante a organização “informar, já no processo seletivo, que os profissionais, no decorrer de sua carreira, serão aferidos por estes critérios, entre outros”<sup>196</sup>.

Inegável, pois, as dificuldades de implementação de um processo seletivo baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes, principalmente pelo subjetivismo que tende a acompanhar o aspecto comportamental que está inserido no item ‘atitudes’. Todavia, há que se superar estas dificuldades, pois as inovações não acontecem sem as pessoas e não acontecem se as competências dos candidatos e dos servidores não estiverem alinhadas às estratégias e aos objetivos organizacionais.

Desta forma, a definição clara já no processo de agregar pessoas do que se espera delas é muito importante para o alcance dos resultados pretendidos.

## 3.2 ORIENTAÇÃO E TREINAMENTO

### 3.2.1 Conceitos e aspectos relevantes

Atualmente há necessidade de aumentar continuamente a produtividade por meio da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. O que requer que elas sejam bem orientadas e treinadas para isso acontecer. Trata-se de investir nos processos de aplicar e desenvolver pessoas, conforme classificação de Idalberto Chiavenato, antes referida.

Orientação significa posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer-lhes o seu papel e os objetivos a serem alcançados. As

---

<sup>195</sup> SOUZA, 2009.

<sup>196</sup> Ibid.

peças precisam entender o cargo que ocupam e o seu significado na cadeia produtiva. Pressupõe ampla comunicação, que envolve informar e ouvir.

É preciso que haja esclarecimentos a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado, do método de trabalho, das expectativas, da forma de avaliação, das recompensas.

Isso também pode ser chamado de *alinhamento*, o que segundo Mauriti Maranhão, tão simples quanto essencial, significa “comunicar às pessoas a missão, os valores, as estratégias, os objetivos e as metas da organização, dizendo-lhes claramente qual a participação de cada uma para que a organização alcance os objetivos fixados”<sup>197</sup>. E prossegue alertando que “sem o alinhamento, dificilmente uma organização pode esperar motivação”.

Conforme Chiavenato, uma boa orientação visa alcançar os seguintes objetivos:

1. *Reduzir a ansiedade das pessoas.* A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza a respeito da capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos funcionários recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade se reduz.
2. *Reduzir a rotatividade.* A rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação.
3. *Economizar tempo.* Quando os novos funcionários não recebem orientação, eles gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os seus colegas. Perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles se integram melhor e mais rapidamente.
4. *Para desenvolver expectativas realísticas.* Através do programa de orientação, os novos funcionários ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.<sup>198</sup>

A ausência de uma boa orientação tem contribuído para o aumento da rotatividade dos servidores em comarcas com mais de uma serventia. É uma realidade que causa muito transtorno ao Diretor do Foro, responsável por

<sup>197</sup> MARANHÃO, Mauriti. *Isso Série 9000, versão 2000: manual de implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 8.

<sup>198</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 182.

administrar a troca de funcionários nas comarcas do Judiciário gaúcho. Em geral, envolvem problemas de relacionamento com os colegas e/ou baixa produtividade. Normalmente, os escrivães fazem a reclamação ao juiz titular da vara em questão e este solicita ao Diretor do Foro a troca do servidor.

Na maioria dos casos, o Diretor do Foro conversa com os juízes e acertam a troca, sem que os servidores envolvidos sejam ouvidos, sem que haja uma averiguação a respeito do que está ocasionando os problemas relatados pelo escrivão. Problemas estes, que poderiam ser solucionadas com boa orientação, que envolve informar a respeito do trabalho, das metas a atingir, entre outras; e também com a habilidade de ouvir, isto é, de conhecer quais são as habilidades do servidor, suas expectativas, qual a causa de seu mau desempenho e/ou de seus problemas de relacionamento, etc.. Entretanto, quando surge o suposto “problema”, a solução é a troca sem maiores indagações. Esta conduta tende a apenas transferir o problema para outro lugar, por algum tempo. É o conhecido “funcionário problema”, mas ninguém procura saber o porquê ele é assim. E esse rótulo o acompanhará, prejudicando a ele e ao Poder Judiciário.

Essa prática também traz insatisfação para o servidor que acaba tendo que sair da unidade jurisdicional na qual já está bem ambientado para outra em razão do funcionário que está causando problemas. Em regra, não se procura saber com os servidores envolvidos na troca o grau de comprometimento destes com o trabalho na vara em que estão, qual a sua especialidade, o que mais gostam de fazer. As decisões são tomadas e muitas vezes os servidores envolvidos ficam sabendo primeiro pela chamada “rádio corredor”, o que causa ainda mais descontentamento. Além disso, causa desconforto entre os juízes, pois, normalmente, ninguém quer ficar com servidor que está causando “problemas”. E tudo isso afeta a eficiência e a eficácia do serviço na unidade jurisdicional, diante da necessidade de adaptação do novo servidor.

Assim, mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Parece importante para qualquer pessoa - desde o mais humilde funcionário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais bem preparado - ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é



capaz de mudar as coisas. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços, nos processos da organização. Esse clima proporciona a segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso cause problemas.<sup>199</sup>

Nessa linha, com razão Paulo Daniel Barreto Lima quando afirma que:

É preciso ouvir as pessoas, saber de suas expectativas, do quanto podem contribuir para a melhoria dos processos em que trabalham.

Muitas organizações, para implementar a gestão participativa, tratam logo de colocar uma caixinha de sugestões para estimular a participação de seus servidores. A experiência tem demonstrado que essa estratégia é, no mínimo, fraca, quando não distancia ainda mais os gerentes de suas equipes. (...)

A grande mudança é fazer com que gerentes e gerenciados se encontrem pessoalmente e, 'olho no olho', falem dos problemas, busquem soluções e estabeleçam desafios. Essa mudança de atitude exige que os gerentes saiam de suas salas e andem pelos corredores e salas; que, independentemente do nível hierárquico, as pessoas interessadas e conhecedoras de um determinado assunto participem das reuniões de trabalho.<sup>200</sup>

Por isso, de grande importância para boa gestão das unidades jurisdicionais a orientação dada pelo magistrado aos seus servidores. Com efeito, o juiz precisa, buscando a inovação e a efetividade, imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir, sempre em parceria com seus servidores.

É preciso, portanto, que as serventias judiciais, sob a liderança dos juízes, acostumem-se a trabalhar com objetivos e metas. Objetivos, que são as situações desejadas que se pretenda alcançar; e metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. As metas permitem um melhor controle do desempenho da instituição, pois contêm prazos de execução e são quantificadas por meio de indicadores. Os indicadores de desempenho descrevem o que será medido, contemplando as dimensões eficiência, eficácia ou efetividade.

---

<sup>199</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 182.

<sup>200</sup> LIMA, 2007, p. 61-62.

Segundo um velho ditado empresarial, “sem números, a meta não passa de um sonho”.<sup>201</sup> Cito como exemplo um trecho do Plano de Gestão do STJ para o biênio 2008/2010:

**Objetivo Estratégico:** Oferecer Serviços com Qualidade

**Meta 01**

Manter, anualmente, a satisfação do usuário externo acima de 80%.

2009 80%

2010 80%

**Justificativa:** Atingir a excelência no nível de satisfação dos usuários quanto aos serviços/infra-estrutura oferecidos pelo Tribunal.

**Indicador:** Índice de satisfação do usuário

Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os serviços/infra-estrutura oferecidos, por meio de pesquisa disponível na internet.

**Situação em Dez/2007:** 78,71%.<sup>202</sup>

Segundo Edward Gubman, há necessidade, pois, de alinhamento, isto é, de dizer às pessoas que jogo está jogando e como planeja ganhá-lo. E prossegue:

Alinhar as pessoas significa prestar atenção simultaneamente a diversos métodos e variáveis diferentes - quem você seleciona, como os treina, como estão organizados, o que você lhes diz e como os recompensa, bem como o que estão fazendo e como se sentem com relação aos clientes, a você e a si mesmos.<sup>203</sup>

Nesse contexto, de grande importância é o *feedback*, o caminho de volta da comunicação, isto é, a verificação se a mensagem do emissor foi corretamente entendida pelo receptor, o retorno sobre os resultados ou o andamento de alguma coisa.

Além disso, há necessidade de que os servidores recebam treinamento para o desenvolvimento de suas funções na organização.

Sobre o conceito de treinamento, conforme Chiavenato pode apresentar diferentes significados:

No passado, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e

---

<sup>201</sup> GUBMAN, 1999, p. 232.

<sup>202</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Plano de Gestão**. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/portal/stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038>> Acesso em: 10 mar. 2009.

<sup>203</sup> GUBMAN, op. cit., p.41-42.

desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo.<sup>204</sup>

Com efeito, como forma de desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades, objetivando que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, o treinamento deve ser proporcionado aos novos funcionários e aos antigos funcionários da organização.

Diante disso, conforme ressalta Chiavenato:

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.<sup>205</sup>

Tal é a importância do treinamento que a Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, prevê a manutenção de escolas para formação e aperfeiçoamento de servidores e aplicação de recursos orçamentários para treinamento de pessoal.<sup>206</sup>

O Poder Judiciário está apresentando bons investimentos nesse necessário processo da gestão de pessoas.

No Rio de Janeiro, como já referido, foi criada a Escola de Administração Judiciária, cujo público alvo são os servidores da justiça e outros colaboradores (conciliadores dos Juizados Especiais, estagiários, empregados de empresas terceirizadas), a qual, segundo André Luiz de Freitas, “desempenha papel importante na recepção de novos serventuários que ingressam nos quadros do

---

<sup>204</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 338.

<sup>205</sup> Ibid., p. 343.

<sup>206</sup> Art. 39. § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a **formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos**, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. § 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia ou fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

TJERJ, ao gerenciar o Programa de Integração Funcional, composto de treinamentos, palestras nas áreas administrativa e jurídica, curso comportamental de habilidades no relacionamento com o público e outros, aplicados em todo o estado”<sup>207</sup>.

Além disso, a Escola de Administração Judiciária do Poder Judiciário do Rio de Janeiro investe na continuidade da capacitação dos servidores do Estado, na medida em que oferece programas de capacitação especializados em técnicas e ferramentas, treinamentos específicos inerentes às atividades do Poder Judiciário, entre outros.<sup>208</sup>

No Rio Grande do Sul foi implementado um projeto inédito, chamado Cartório-Modelo, de iniciativa do Exmo. Corregedor-Geral da Justiça, Des. Luiz Felipe Brasil Santos, o qual consiste no treinamento de servidores em um cartório fictício, estruturado para que os servidores simulem atividades cartorárias. São desenvolvidas paralelamente atividades teóricas e práticas. Conforme os Juízes-Corregedores Márcia Kern Papaléo e Márcio André Keppler Fraga, a idéia é dar mais efetividade e realidade ao aprendizado. A pretensão é de que a estrutura do cartório-modelo seja utilizada para o treinamento de novos servidores e para a reciclagem e aprimoramento dos servidores em atividade, servindo de alicerce para implantação da denominada “Escola de Administração e Serviços Judiciários” - EASEJ (v. parecer 082/2005, lançado no expediente de nº 21931-0300/05-7).<sup>209</sup>

Conforme justificativa do Projeto-Piloto:

Pretende o projeto, através do acompanhamento e avaliação multidisciplinar, identificar as potencialidades, talentos e necessidades específicas de aprimoramento de cada servidor, aspectos impossíveis de serem evidenciados exclusivamente através do critério objetivo do concurso a que se submeteram.

O programa de treinamento, como ora proposto, além proporcionar uma melhor avaliação e aproveitamento das potencialidades do novo servidor, apresenta caráter motivacional consistente na valorização da auto-estima profissional.

A atenção dispensada no momento do ingresso no serviço público, seja através da orientação a partir de tarefas práticas, seja pela explanação teórica, tem inegável eficácia na formação, integração e identificação

---

<sup>207</sup> FREITAS, A. L., 2005, p. 185.

<sup>208</sup> Ibid., p. 185.

<sup>209</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria-Geral. Parecer n ° 21/MAKF/2008.

do novo servidor com o Poder Judiciário E, esse servidor, uma vez consciente de sua importância como parte integrante do sistema, naturalmente restará comprometido com seu bom funcionamento.<sup>210</sup>

Todavia, projetos como este, implementados pelas administrações dos tribunais não exige cada magistrado no âmbito de sua unidade jurisdicional de orientar seus servidores e até de treiná-los caso necessário.

Para tanto, porém, é preciso que o magistrado, primeiramente, conheça os servidores, saiba quem são, o que pretendem, quais são as suas habilidades. No Judiciário gaúcho, o servidor que chega à comarca é lotado, em geral, na serventia que está com maior deficiência numérica de funcionários, o escrivão lhe diz quais são as suas tarefas e ele começa a trabalhar. O juiz titular, na maioria dos casos, limita-se a dar boas-vindas ao novo funcionário. Assim sendo, ainda que já tenha recebido treinamento, deve ser bem orientado, principalmente pelo magistrado, a respeito da forma de trabalho da serventia, isto é, quais são os objetivos, as metas, de que forma o novo servidor poderá contribuir, etc..

Nessa seara, vale destacar algumas das importantes práticas que vem sendo desenvolvidas pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Trata-se do “Programa Integração”, que proporciona o contato entre os novos servidores e a instituição, estabelecendo laços de confiança que serão úteis durante o período do estágio probatório, visando que o novo servidor sinta-se parte da instituição e nela consiga desenvolver suas potencialidades. Também objetivando uma lotação adequada, são realizadas entrevistas individuais com os novos servidores, por ocasião do ingresso, “para que se possa identificar o perfil e as preferências do novo funcionário, de acordo com as solicitações feitas pelos diversos setores do TRF4.”<sup>211</sup>

A respeito, conforme destacou Nalini, há “criatividade inaproveitada de determinados funcionários, com capacidade ociosa, não reconhecidos ou subaproveitados na unidade judicial.”<sup>212</sup>

E isso acontece porque não se analisa as habilidades dos funcionários. Em regra, a tendência da chefia é de enquadrar todos os funcionários no modelo que

<sup>210</sup> Ibid.

<sup>211</sup> SILVA, I. B., 2006, p.119.

<sup>212</sup> NALINI, 2008.

repute ideal. Entretanto, todas as pessoas têm alguma habilidade, sendo preciso que o gestor enxergue-a e explore-a, aceitando as pessoas como elas são. Assim, com certeza, excelentes resultados advirão.

Nessa senda, vale transcrever a recomendação de José Renato Nalini:

É essencial que o juiz conheça o pessoal com quem trabalha. Não pode continuar no modelo antigo de só falar com o Escrivão-Diretor, ou com o Chefe da Secretaria, seja qual for a denominação do superior hierárquico dos demais funcionários. É preciso olhar o funcionário nos olhos, fazê-lo acreditar ser peça importante na realização de um objetivo nobre: resolver os problemas alheios, trazer harmonia para a comunidade, pacificar os conflitos.<sup>213</sup>

Mas para tanto, é preciso que os juízes saiam de seus gabinetes para interagirem com os servidores, para olhar o trabalho deles, falar com eles, ouvi-los. Simplesmente dizer que as portas do gabinete estão abertas não é suficiente.

Com efeito, orienta o professor Paulo Motta que se deve praticar a 'gestão ambulante', que consiste em aproximar-se geograficamente dos subordinados.<sup>214</sup>

E para uma boa orientação e treinamento é necessário que os juízes tenham liderança.

### 3.2.2 Liderança

Conforme já referido, considerando o processo administrativo, são quatro as funções básicas do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar. E é na função de direção que se encontra uma maior necessidade do líder.

É líder aquele que tem a capacidade de influenciar pessoas a ter um determinado comportamento. É aquele que investe nas organizações principalmente por meio das pessoas que lidera, capacitando-as e estimulando-as a demonstrarem todo o seu potencial.

Nessa esteira, nas palavras do professor Paulo Roberto Motta, “a liderança efetiva gera comprometimento e entusiasmo entre os liderados para o alcance de objetivos comuns”.<sup>215</sup>

---

<sup>213</sup> NALINI, 2006, p. 181.

<sup>214</sup> MOTTA, 1991a, p. 218.

Por isso, um líder precisa ter muita habilidade humana, que na visão de Daft:

[...] é a capacidade do administrador de trabalhar com e entre as outras pessoas e trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Esta habilidade é demonstrada pelo modo como um administrador se relaciona com as outras pessoas, incluindo a capacidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver problemas. [...] Um administrador com habilidades humanas estima as outras pessoas e é estimado por elas. [...] Com a globalização e o aguçamento da diversificação da força de trabalho, as habilidades humanas se tornam ainda mais cruciais. [...] Os administradores eficazes são incentivadores, facilitadores, treinadores e educadores. Eles constroem por intermédio das pessoas.<sup>216</sup>

No mesmo sentido ressalta Nelson Spritzer as qualidades de um líder, que deve ser hábil negociador, aberto e receptivo, observador das diferenças individuais e um modelo a ser seguido. Destaca, ainda, que um líder deve ser um facilitador da emergência dos talentos dos indivíduos do grupo.<sup>217</sup>

Não obstante as controvérsias a respeito do conceito de liderança, conforme bem ressaltou José Luiz Leal Vieira:

liderar essencialmente significa impregnar as pessoas de um comprometimento e de uma motivação direcionada a um objetivo comum. Não há segredos ou mistérios em torno da liderança, muitas vezes associada a heróis ou pessoas muito importantes. A liderança pode ser desenvolvida e aperfeiçoada em qualquer pessoa, até porque líderes são pessoas comuns. [...] Cuida-se de um atributo imprescindível de quem está à frente de um grupo, porquanto potencializa o resultado de um trabalho de equipe. E isso se dá na medida em que o líder extrai dos seus liderados todas as suas capacidades, inclusive aquelas adormecidas, transmitindo confiança e desprendimento.<sup>218</sup>

Tratando da possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento do atributo da liderança, escreve Paulo Motta que:

<sup>215</sup> MOTTA, Paulo Roberto. Formação de liderança. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. In: MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991b.

<sup>216</sup> DAFT, 1999, p. 9.

<sup>217</sup> SPRITZER, Nelson. *Ferramentas de gestão de mudanças para empreendedores*. Porto Alegre: Dolphin Tech, 2003. p. 91.

<sup>218</sup> VIEIRA, 2009, p. 46

Hoje acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder. Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida.<sup>219</sup>

Nesse contexto, o juiz precisa assumir a liderança para influenciar os servidores a atingirem as metas da organização. Na condução da gestão de sua unidade jurisdicional ou da comarca deve investir na gestão de pessoas para se chegar a um padrão de excelência, aliando a qualidade de vida à qualidade do trabalho e à rapidez necessária para uma boa prestação jurisdicional.

Assim sendo, visando à eficiência e à eficácia, bem como o equilíbrio entre a qualidade e a quantidade, não se pode dispensar a atuação do juiz como administrador, como líder, como gestor das pessoas a ele subordinadas. Não é suficiente para o sucesso da empreitada a delegação de todo o processo de gestão ao chefe do cartório.

No entanto, nem todos os magistrados são líderes, embora estejam numa posição de chefia. A professora Maria Elisa Macieira bem diferencia a figura do chefe e a figura do líder, enumerando algumas características marcantes de ambos:

Chefe: compromisso com o passado, foco na manutenção, poder da posição, competência técnica, informação é poder, responsabilidade pela tarefa.

Líder: compromisso com o futuro, foco na inovação, habilidade de influenciar, competência interpessoal, informação compartilhada e responsabilidade pelo resultado.<sup>220</sup>

Com efeito, um sujeito pode ser um excelente administrador, mas não ser um líder. No entanto, o líder será, certamente, um ótimo administrador.

Segundo Chiavenato, atualmente as organizações estão enfrentando cada vez mais a escassez de líderes, motivo pelo qual alerta:

As organizações têm basicamente três opções para lidar com essa realidade: 1) intensificar seus esforços para contratar pessoas difíceis de encontrar e cada vez mais caras, de fora da organização; 2) não

---

<sup>219</sup> MOTTA, 1991a, p. 207.

<sup>220</sup> MACIEIRA, 2007, p. 29.



fazer nada e provavelmente passar por um declínio competitivo que poderia levar a empresa a ser adquirida por outra ou mesmo a fechar; 3) utilizar o pessoal de qualidade que já está em sua organização e, consequentemente, crescer e manter seus próprios líderes.

A terceira opção é, obviamente, a mais desejável. Encontrando maneiras eficazes de formar seus próprios líderes, as empresas garantem que terão o talento executivo de que necessitam num mundo cada vez mais competitivo.

Formando seus próprios líderes, você dará às pessoas com alto potencial a chance de adquirir novas habilidades e conhecimentos e assumir novas responsabilidades.<sup>221</sup>

Conforme Ram Charam, as organizações não têm quantidade nem qualidade suficiente de líderes dos quais precisam, porém não há escassez de talentos brutos, motivo pelo qual podem preencher essa lacuna da liderança com seu próprio pessoal, desde que saibam identificar e desenvolver seus potenciais líderes.<sup>222</sup>

Nesse sentido, a pesquisa realizada sobre a “Análise da Carga e da Distribuição de Trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul”, envolvendo magistrados e servidores do primeiro grau, constatou que :

Fator relevante encontrado foi a necessidade de investir-se em desenvolvimento de lideranças, seja pelo incremento de ações de treinamento, seja por políticas que visem oportunizar aos Magistrados maior tempo livre para acompanhamento das equipes e relacionamento com partes, pares, superiores e demais grupos de interesses.<sup>223</sup>

Há, portanto, o Poder Judiciário que investir na formação e desenvolvimento de lideranças, seja dos juízes, seja dos chefes dos cartórios, seja dos servidores em geral, pois a liderança não é uma competência restrita aos que desenvolvem uma função gerencial.

Com efeito, urge o investimento nas pessoas que já têm o talento de liderar e em outras que podem ser forjadas.

Os juízes, no entanto, para assumir uma posição de liderança, precisam abandonar a postura de distanciamento dos servidores que a posição hierárquica do

---

<sup>221</sup> BYHAM, William C. **Formando líderes**: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Introdução XI.

<sup>222</sup> CHARAM, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 1.

<sup>223</sup> COSTA, 2005, p. 21.

cargo pode, equivocadamente, sugerir. Quem exerce a liderança não necessita utilizar esse tipo de comportamento para reforçar sua autoridade, porquanto

dirigentes que insistem na distância social e na imagem de si próprios como heróis tornam-se, na prática, indivíduos autocentralizados, amantes do poder, e que dificilmente estabelecem com seus subordinados relações adequadas de liderança. No máximo, conseguem estabelecer relacionamento de trabalho com um grupo reduzido de subordinados, baseados em trocas de apoio e favores, contra o recebimento de bajulações e lealdades inquestionáveis.<sup>224</sup>

Os juízes não devem, pois, manter distância social. Devem, pelo contrário, aproximar-se de seus funcionários, inclusive participando de atividades sociais, eventos diversos. O juiz que vive no isolamento e, conseqüentemente, não compartilha com seu grupo de trabalho, não consegue liderá-los.

Para tanto, os magistrados precisam abandonar a postura de limitarem-se apenas a serem chefes, passando a serem verdadeiros líderes, motivando e engajando seus colaboradores.

### 3.2.3 Motivação e engajamento

No período anterior à Revolução Industrial, entendia-se que a melhor forma de motivar as pessoas para o trabalho era a ameaça e a utilização de punições, o que gerou um ambiente de terror e medo.

A partir da Revolução industrial, passou-se a entender que o dinheiro seria a principal fonte de motivação dos trabalhadores. Isto porque, as organizações passaram a agir buscando maior produtividade, o que exigia maiores recompensas financeiras.

Todavia, conforme citou Cecília W. Bergamini:

[...] Drucker (1977, p.315) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente

---

<sup>224</sup> MOTTA, 1991a, p. 213.

destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.<sup>225</sup>

Após, surgiu uma nova tese, que percebeu a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação de suas necessidades sociais. Os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles.<sup>226</sup>

Todavia, estas teorias que vinculam a motivação a um único fator não satisfaz, pois o ser humano é um ser complexo e por isso motiva-se considerando um conjunto de fatores complexos, individuais. Diferentes motivos podem determinar o engajamento de uma pessoa no trabalho.

Nesse sentido, conclui Cecília W. Bergamini:

Se no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. [...] O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. [...] A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém [...]

Todo o esforço da administração dá mostras de estar voltado para a compreensão da natureza complexa dos padrões motivacionais. Assim sendo, há condições de que os objetivos individuais e organizacionais possam caminhar lado a lado.<sup>227</sup>

No Poder Judiciário, por ser uma instituição pública onde ainda predominam valores conservadores, muitas vezes prevalece o temor da punição como forma de melhorar o desempenho dos servidores.

A respeito, afirma Chiavenato que:

<sup>225</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 21.

<sup>226</sup> Ibid., p. 21.

<sup>227</sup> BERGAMINI, 2008, p. 19-24.

Desafortunadamente, as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender ou punir) do que ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir, posteriormente) do que ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros).<sup>228</sup>

Tem-se, então, que é fundamental descobrir o que motiva as pessoas para alinhar seus interesses com os da organização e assim conseguir engajá-las para o alcance de bons resultados. Ou pelo menos, como afirma Júlio Lobos, não desmotivá-los<sup>229</sup>.

Com efeito, para que se consiga bons resultados, é preciso que o líder, além de orientar, envolva emocionalmente sua equipe de trabalho, desperte o entusiasmo, faça com que todos participem das decisões e se comprometam com os objetivos a serem alcançados. Deve o líder, pois, demonstrar interesse real nas pessoas.

Também muito importante é trabalhar com a motivação dos envolvidos no processo de mudança face às resistências que advirão, principalmente aquelas sutis, implícitas, que são as mais difíceis de identificar e de lidar. É o caso do servidor que não manifesta oposição ao processo de mudança, mas não se envolve, pouco participa, não se compromete. A resistência implícita é a que mais ocorre no Poder Judiciário, pois raramente um servidor, até pela hierarquia que prepondera na instituição, irá dizer ao juiz claramente que não quer mudar, que não acredita no processo de mudança a ser implementado, que não vê benefícios, etc..

Nesse sentido, bem destaca Gubman que:

Para conseguir manter e mover pessoas talentosas na direção que você quer ir, você tem que ser sensível às prioridades e motivações delas [...]. Atribui-se a Bill Gates a seguinte declaração: 'Levem embora as nossas 20 melhores pessoas e lhe digo que a Microsoft se tornaria uma empresa sem importância.' Isso se aplica a todas as empresas, não apenas à mais bem-sucedida do mundo nos últimos 20 anos.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 290.

<sup>229</sup> LOBOS, Júlio. *Qualidade! Através das pessoas*. São Paulo: J. Lobos, 1991. p.20.

<sup>230</sup> GUBMAN, 1999, p. 194.

Importante, portanto, destacar que as pessoas tendem a observar o seu trabalho sob o ponto de vista dos seus interesses e não dos interesses da organização. Diante disso, é preciso que o líder consiga alinhar os interesses desta com os do funcionário, mostrando a importância do seu papel para que a organização tenha bons resultados e a importância destes resultados para ele próprio, revelando o que ganha com isso, isto é, quais são as recompensas.

Com efeito, não haverá transformação na organização se as pessoas que nela trabalham não mudarem, se não houver uma transformação comportamental, um comprometimento. Daí a importância do engajamento, que é “colocar uma dose 'acima e além' de energia e dedicação no que faz.”<sup>231</sup> Mas como conseguir isto? Não há solução mágica, diz Mauriti Maranhão, pois cada organização é única, com características singulares.<sup>232</sup>

Mas segundo Edward Gubman, há princípios básicos que podem ajudar, que são explicar, perguntar e envolver. Explicar significa ajudar as pessoas a ter um panorama para que elas possam saber para onde vão, o que você está tentando fazer para chegar lá, de que modo elas podem contribuir e o que ganham em ajudar. É o que todo empregado quer saber. Perguntar significa perguntar para as pessoas como elas podem contribuir. Esse questionamento é o início da participação do funcionário e essa participação leva ao envolvimento, que conduz ao compromisso. Isso não ocorre se for simplesmente dada ordem, dito ao funcionário o que ele deve fazer. Envolver é o princípio que precisa ser implementado quando a direção já tiver sido explicada e as perguntas respondidas. Será preciso envolver as pessoas para que a organização caminhe rumo ao alcance de excelentes resultados.<sup>233</sup>

Assim, não basta apenas fazer reuniões com a equipe, se tais não são produtivas, no sentido de colocar em prática as idéias, as sugestões surgidas. Isso desmotiva muito a equipe, pois não se vê produtividade em tais reuniões. E usar tais reuniões sob o manto de uma falsa gestão participativa, apenas para ouvir, mas não dar atenção e, na verdade, acabar ditando aos funcionários o que devem fazer,

---

<sup>231</sup> Ibid., p. 195.

<sup>232</sup> MARANHÃO, 2005, p. 178.

<sup>233</sup> GUBMAN, 1999, p.201-202.

aborda qualquer envolvimento e compromisso da equipe. Os funcionários, ao participarem verdadeiramente das definições, dos rumos, sentem-se donos do projeto, do plano de ação e com isso se comprometem. Tem que ser estabelecido um liame psicológico entre o magistrado e seus servidores. Mesmo que nem todas as opiniões dos funcionários sejam aproveitáveis, o envolvimento e comprometimento acontecem, pois todos puderam participar, foram ouvidos.

No caso do Poder Judiciário, no âmbito de cada unidade jurisdicional, o fato de traduzir-se em pequenas equipes propicia uma melhor gestão de pessoas. Isto porque, a comunicação é mais fácil, as pessoas se conhecem, o que ajuda a criar laços fortes. Cria-se expectativa de que cada um se responsabilize pela qualidade do trabalho e os métodos de reconhecimento têm mais significado porque podem ser personalizados.

Não obstante, a já referida pesquisa realizada sobre a “Análise da Carga e da Distribuição de Trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul”, constatou que “pode-se supor também que não faz parte da cultura da instituição a proximidade com a equipe de subordinados, haja vista o magistrado assumir, historicamente, um papel técnico (jurídico) e não de gestor (administrativo) numa estrutura burocrática, centralizada e hierarquizada”.<sup>234</sup>

O resultado de tal pesquisa é mais um motivo para que sejam estimulados e cobrados todos os magistrados para que se envolvam na gestão. A hierarquia inerente ao Poder Judiciário não pode ser tamanha que distancie de tal forma o magistrado de sua equipe, que leve a ruína uma gestão participativa e gere comportamentos contraproducentes para a instituição.

Nesse contexto, para estímulo e motivação das pessoas, Sandro Bergue sugere a instituição de um “Programa de envolvimento ampliado dos servidores”, mediante a formação de vários grupos, como por exemplo:

- Grupos de estudo de melhorias;
- Grupos deliberativos (sobre gestão de pessoas, materiais, etc.);
- Grupos de interface com o cidadão (para elaboração de pesquisas de satisfação, tratamento de demandas prioritárias, etc.);
- Grupos de racionalização de consumo de materiais;

---

<sup>234</sup> COSTA, 2005, p. 20.

- Grupos de planejamento e definição de metas de trabalho;<sup>235</sup>

Também contribui para o engajamento, o tratamento equitativo dispensado aos funcionários. Não há engajamento, entusiasmo pelo trabalho, se não há um tratamento justo das questões de interesse das pessoas integrantes da equipe. Por isso, a importância de uma boa comunicação, de uma boa orientação. Muitas vezes um servidor tem um equivocado entendimento a respeito de uma escolha para uma função gratificada, por exemplo, em razão da falta de orientação, da omissão das informações quanto aos critérios utilizados para a ascensão à referida função.

Isto tem ocorrido quando da escolha dos servidores que irão trabalhar junto aos Juizados Especiais Cíveis no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Para esta função é paga uma gratificação pelo trabalho noturno, motivo pelo qual desperta o interesse da maioria dos servidores. Em muitos casos, servidores preteridos não entendem o motivo pelo qual não foram escolhidos, o que leva à conclusão de “apadrinhamento”, mesmo que não seja verdade.

Edward Gubman bem expõe a importância do tratamento justo ao afirmar que:

As pesquisas e as evidências da vida real mostram clara e incontestavelmente que, para a maioria dos empregados que trabalham em empresas, a remuneração está em terceiro, quarto ou quinto lugar na lista de suas motivações. A remuneração só se torna mais importante quando os empregados acham que estão sendo tratados injustamente.<sup>236</sup>

No serviço público, além da garantia da estabilidade, do salário fixo e certo no final do mês, os funcionários usufruem de outros benefícios, como licença-prêmio, licença-interesse, licença para realização de cursos de aperfeiçoamento, etc.. Entretanto, não bastam como motivador para um melhor desempenho. Ao contrário: para muitos são benefícios que desestimulam um melhor desempenho, favorecendo a acomodação, pois são deferidos independentemente do merecimento pela qualidade do serviço desempenhado.

---

<sup>235</sup> BERGUE, 2007, p. 308.

<sup>236</sup> GUBMAN, 1999, p. 265.

Há, pois, necessidade de procurar formas de motivar ou fazer emergir a motivação que existe em cada um e de engajar as pessoas, auxiliando-as a trabalhar com mais compromisso e emoção.

Enfocando especificamente o Poder Judiciário, com toda razão Vladimir Passos de Freitas, quando afirma que:

Hoje, mais do que nunca na história do Poder Judiciário brasileiro, os servidores têm um papel decisivo na eficiência dos serviços judiciários. Os Juizes, do Supremo Tribunal Federal à primeira instância, valem-se de servidores e até mesmo de estagiários. Ninguém ignora que a explosão de processos pós-1988 não é administrada e decidida apenas pelos magistrados, existindo um papel coadjuvante, indispensável e cada vez maior, das assessorias. Assim, motivá-los é essencial. E esta tarefa, que evidentemente não é fácil, pode - e deve - ser sempre estimulada.<sup>237</sup>

Várias pesquisas realizadas revelaram algumas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano dentro da organização:

- 1) O desejo de sentir-se necessário e importante para a organização da qual participa;
- 2) O desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem-estar;
- 3) O desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, principalmente quando bem-sucedido e quando produz proveito à organização;
- 4) O desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor-próprio e sua auto-apreciação;
- 5) O desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente excelente de relacionamento humano;
- 6) O desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais que o envolvem e que muitas vezes condicional o seu pensamento e ação;
- 7) A percepção de possibilidades de permanência na organização, de progresso e de futuro;
- 8) A visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização.<sup>238</sup>

No âmbito do Poder Judiciário, muitas vezes os juizes atuam apenas dando ordens e punindo. Há casos em que resolvem os problemas de baixa produtividade da serventia com a realização de freqüentes “mutirões” fora do horário de

---

<sup>237</sup> FREITAS, V. P., 2008.

<sup>238</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 111-112.



expediente e cancelando folgas, licenças ou férias a que tenham direito os servidores. Iguala servidores que têm um bom desempenho com servidores que apresentam deficiências. Essa é uma forma de atuação perversa e autoritária, ultrapassada, que apenas gera revolta nos funcionários e piora muito o ambiente de trabalho.

Revelando os desafios da implantação de uma moderna gestão de pessoas, a já referida pesquisa realizada pela UFRGS, acerca da carga e distribuição de trabalho no 1º grau de jurisdição, concluiu que os servidores executam tarefas “com menor grau de autonomia, elevado grau de repetição e dentro de sistemas de trabalho rígidos”, atividades que exigem, além de conhecimento e experiência, “um perfil comportamental que tolere frustrações, que aceite a atuação numa estrutura centralizada e hierarquizada que pouco poder confere aos servidores, sem maiores possibilidades de expressar suas capacidades intelectuais e comportamentais.”<sup>239</sup>

Nesse contexto, com razão Ricardo Pippi Schmidt, quando conclui que:

Qualquer alteração neste quadro supõe mudança no modelo de gestão de pessoal, em que a implantação de formas participativas de gerenciamento possa não só democratizar a administração, mas obter maior grau de comprometimento dos colaboradores com os objetivos e metas fixados pela instituição, além de reduzir o nível de insatisfação individual no trabalho e mobilizar energias individuais para fins coletivos.<sup>240</sup>

Com efeito, “é preciso reverter o processo da repressão organizacional que produz funcionários alienados, ameaçados, submissos, servilmente obedientes e pontuais.”<sup>241</sup> Deve ser incentivada a equipe, superando o desempenho quanto aos erros, reforçando os acertos.

Para tanto, menciona Paulo Motta que todas as dimensões da motivação devem ser consideradas, ou seja:

1) objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; 2) gestão de recursos humanos que inclua

<sup>239</sup> COSTA, 2005, p. 27-28.

<sup>240</sup> SCHMIDT, Ricardo Pippi. *Administração Judiciária e dos Juizados Especiais Cíveis: o caso do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2008. p. 47.

<sup>241</sup> MOTTA, 1991b, p. 179.

visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; 3) consideração sobre necessidade e aspirações individuais.<sup>242</sup>

E sentencia com absoluta propriedade Mauriti Maranhão: “Cabe aos líderes competentes, devidamente alinhados com o pensamento estratégico da organização, montar o seu quebra-cabeça e mantê-lo, ou melhor, gerenciá-lo para a equipe funcionar com competência e aplicação.”<sup>243</sup>

Nesse contexto, para bem aproveitar o grande potencial dos funcionários, que certamente são os que mais conhecem as causas da ineficiência e sabem ainda mais sobre seu potencial de contribuição, engajando-os e motivando-os, há necessidade de implementação de uma gestão participativa, voltada para a realização de objetivos e metas.

### 3.2.4 Gestão participativa

A gestão participativa pressupõe trabalho em equipe, o envolvimento de todos os atores de uma unidade de trabalho, gerentes e gerenciados, estabelecendo entre eles uma nova base de relacionamento, mais participativa, mais cooperativa.

Até porque, segundo Domenico de Masi, o ser humano está evoluindo “da atividade física para a intelectual, da atividade intelectual de tipo repetitivo à atividade intelectual criativo”.<sup>244</sup>

Conforme Paulo Daniel Barreto Lima:

O estilo de gestão pública de excelência é participativo. Isso determina atitude de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas. Para tanto, é necessário reconhecer o desempenho diferenciado de cada um e harmonizar os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.<sup>245</sup>

---

<sup>242</sup> MOTTA, 1991b, p. 202.

<sup>243</sup> MARANHÃO, 2005, p. 179.

<sup>244</sup> DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. p.16.

<sup>245</sup> LIMA, 2007, p. 59.

Nesse contexto, a gestão participativa envolve, necessariamente, negociação, pois a forma impositiva, unilateral de fixar metas, de definir planos de ação, não encontra mais ambiente em organizações que buscam a qualidade, a melhoria contínua. Conforme os professores Gilnei Teixeira, Aristeu da Silveira, Carlos Bastos Neto e Gercina de Oliveira:

a negociação passa a ser uma função vital da gestão de pessoas, como meio de assegurar maior participação dos empregados, aumentar o seu comprometimento com a missão da empresa, minimizar conflitos e assegurar a eficácia organizacional. Essa negociação deverá ser feita não só em nível individual, como também grupal, e estar presente em todo o processo da gestão de pessoas.<sup>246</sup>

Tratando dos benefícios da participação direta dos indivíduos nas organizações, afirma Paulo Roberto Motta:

A participação direta é um instrumento de harmonização interna da organização, para que indivíduos e grupos alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns. A participação facilita a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional a medida que possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa. E ainda mobiliza esforços e acrescenta habilidades individuais, que separadamente seriam inúteis ou impossíveis de se utilizar. São não só habilidades de natureza grupal como também outras que se escondem na passividade e nos sentimentos de impotência de funcionários antes fadados ao conformismo alienado. A participação desaliena indivíduos e destrói paroquialismos e percepções distorcidas sobre o uso do poder.<sup>247</sup>

No Poder Judiciário, o produto final entregue ao cidadão, que são as decisões dos magistrados, depende do trabalho de todos os servidores das unidades de jurisdição. Disso todos sabemos. Todavia, não obstante essa afirmação óbvia, quando há desempenho insatisfatório de uma vara jurisdicional, o público externo (partes, advogados, sociedade em geral) tende a colocar a culpa no Poder Judiciário como um todo ou no magistrado titular. Já no âmbito interno, magistrados e a própria Corregedoria da Justiça, no caso de o trabalho em gabinete estar em dia, tendem a atribuir a culpa ao cartório. Assim, são verificados todos os

---

<sup>246</sup> TEIXEIRA et al., 2005, p. 82-83.

<sup>247</sup> MOTTA, 1991b, p. 162.

problemas do cartório, expedida uma ordem de serviço para “arrumação da casa”, exigindo-se do juiz somente que cobre, fiscalize o cumprimento dos itens da ordem de serviço no prazo determinado, comunicando à Corregedoria. Essa forma de atuação do Órgão Correicional contribui para que se continue com a prática equivocada de separar cartório e gabinete.

Com efeito, é preciso acabar com a divisão gabinete e cartório/secretaria, pois a separação contribuiu para que os servidores não tenham uma visão do todo, do que interessa à sociedade, que é a rápida e qualificada solução do litígio, para a qual conta com a participação de todos os integrantes da unidade jurisdicional.

Atualmente, diante da referida divisão, o gabinete só se preocupa com o seu acervo, em como devolvê-lo o mais rápido possível ao cartório, sem importar-se se na serventia, pelos mais variados motivos, a decisão judicial não vai ser cumprida com a mesma rapidez e, portanto, o cidadão continuará esperando e com uma má imagem de todo judiciário. A serventia, por sua vez, age da mesma maneira.

Ademais, incentivar esta separação contribui para a existência de conflitos entre gabinete e cartório, seja por que o pessoal do gabinete se sente superior aos do cartório, seja porque cada um quer atribuir mais tarefas para o outro, seja pelas críticas mútuas. Cada um olhando para o seu próprio umbigo, como se a boa prestação jurisdicional não dependesse da agilidade e da qualidade do serviço de toda a equipe que compõe a vara. Como se o cidadão, jurisdicionado, fosse separar o serviço do gabinete do juiz do serviço cartorário, sendo compreensivo com o juiz pelo fato de seu processo ter sido despachado no dia seguinte ao ingresso da ação e há mais de sessenta dias não é cumprido pelo cartório. O cidadão cobra do juiz, cobra do Judiciário. E com razão, porquanto cabe ao Juiz gerenciar a serventia.

Esta forma de atuação institucional contribuiu para que se perpetue essa separação e inviabiliza o surgimento do espírito de equipe, propiciando o surgimento dos sintomas próprios de equipes fracas, sem liderança, que segundo Maria Elisa Macieira são:

- desconhecimento da missão, objetivos e metas;
- confusão sobre papéis e responsabilidades;

- jogo preferido: apontar falhas nos outros e procurar culpados pelos erros;
- “varrer os problemas para debaixo do tapete”;
- decisões questionadas e/ou sabotadas;
- baixo nível de criatividade e inovação;
- individualismo;
- formação de “panelinhas”;
- divergências de opinião transformadas em questões pessoais;
- falta de confiança, lealdade e respeito;
- sonegação de informações;
- reuniões longas, tediosas e improdutivas.<sup>248</sup>

Com essa idéia compactua a psicóloga Miriam Vucetic, servidora do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, ao afirmar o seguinte:

em minha atividade laboral tenho tido a oportunidade de presenciar, em diversas unidades jurisdicionais do Estado, a cisão entre gabinete e cartório, o que desvia e enfraquece o foco e a energia pessoal depositados para dar respostas mais efetivas à demanda do Judiciário, além dos custos invisíveis da ineficiência.<sup>249</sup>

Nesse sentido, com razão Sidnei Beneti quando sentencia:

É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo - que implica orientação ao cartório. O maior absurdo derivado desse nocivo ponto de vista dicotômico é a alegação que às vezes alguns juízes manifestam, atribuindo culpa pelo atraso dos serviços judiciários ao cartório que também está sob a sua orientação e fiscalização.

Com efeito, para se ter uma gestão participativa deve ser considerada a unidade jurisdicional como um todo, sem separação de cartório e gabinete. Existindo baixa produtividade, ruim desempenho, deve haver a cobrança de todos os envolvidos, incluindo o magistrado. Por isso, a necessidade de cobrança por parte da Corregedoria de que as serventias, sob a liderança dos magistrados, trabalhem com objetivos e metas.

Assim, para se ter uma gestão participativa é preciso que seja instituído um verdadeiro espírito de equipe, onde todos possam falar e ouvir, ter total

---

<sup>248</sup> MACIEIRA, 2007, p. 32.

<sup>249</sup> VUCETIC, 2008, p. 46.

liberdade para expressar suas idéias, fazer críticas e sugestões, onde haja confiança e descentralização do poder e das atividades. Deve ser buscada a participação de cada integrante da equipe, independentemente do cargo que ocupem, naquilo que realmente podem contribuir.

Importante que também seja considerado que cada integrante da equipe tem um perfil, pois cada pessoa é diferente uma da outra. Essa consciência facilitará muito o trabalho em equipe, que é uma das competências pessoais mais requeridas nos dias atuais.<sup>250</sup>

Nesse contexto, não se pode esquecer dos estagiários, que também precisam ser valorizados. Inegável a grande força de trabalho e de contribuição dos estagiários nas organizações modernas.

Uma gestão participativa genuína, portanto, requer cooperação e compartilhamento de informações, bem como confiança para delegar, conferindo autonomia para o atingimento das metas. Existindo tudo isso, as pessoas respondem positivamente, tomando posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomando decisões, criando, inovando e dão à organização um clima organizacional saudável.<sup>251</sup>

Nesta senda, “diferentemente da gestão burocrática e do estilo autoritário, a gestão pela qualidade só é possível quando, também, os servidores que integram as diversas equipes de trabalho se sentem ‘donos’ de suas tarefas, com conhecimento suficiente sobre elas. Este estágio superior de gestão não acontecerá, nem por decreto, se as pessoas não fizerem disso um compromisso pessoal.”<sup>252</sup>

E para que os líderes possam cumprir esse relevante papel de implementação de uma gestão verdadeiramente participativa, transcrevo trecho dos ensinamentos da eminente professora Maria Elisa Macieira:

Conforme muito bem abordado por Paulo Motta em seu livro *Transformação Organizacional: ‘criatividade e inovação existem em ambientes de comunicações francas, autênticas e de livre circulação de*

---

<sup>250</sup> SELEM, Lara Cristina de Alencar. *Gestão judiciária estratégica: o judiciário em busca da eficiência*. Natal: Esmarn, 2004. p. 66 e p. 68.

<sup>251</sup> LIMA, 2007, p. 59.

<sup>252</sup> Ibid., p. 60.

idéias. Criatividade resulta de um clima de abertura, valorização da autonomia individual de pensar e de se expressar, além dos incentivos e mecanismos para gerar idéias novas. A inovação origina-se no compromisso da ação.' Logo, existe uma grande distância entre criatividade e inovação. Criatividade é gerar idéia nova; inovação é torná-la útil. [...] A inovação é o resultado de uma predisposição da organização para facilitar as condições propícias a seus gestores e funcionários à conquista de novas oportunidades. Inovações dependem do reconhecimento e apoio da gerência às oportunidades de mudança: resultam da capacidade gerencial tanto de motivar e mobilizar recursos para novidades, quanto de superar obstáculos e garantir a intenção predeterminada.<sup>253</sup>

Nesse contexto, deve-se ter cuidado e evitar equipes paternalistas, onde o poder e a autoridade estão investidos no chefe. As metas e os objetivos da equipe são, na verdade, os do chefe. Neste tipo de equipe, a distribuição das tarefas assegura a direção e o controle do chefe e fortalece a dependência dos membros em relação a ele. O *feedback* e a crítica somente ocorrem do chefe para baixo. Os subordinados são elogiados pela submissão e repreendidos quando não se submetem.<sup>254</sup>

Necessário, portanto, um ambiente favorável, que deve ser propiciado pelo juiz. Este deve mostra-se aberto a todos os integrantes da equipe, servidores e estagiários, propiciando o respeito mútuo e o bom humor, para que, motivados e engajados, trabalhando em equipe, possam pensar e se expressar, na busca de novas idéias.

Na realização de projetos, na aplicação do ciclo PDCA (planejamento, execução, controle e ação corretiva), na utilização de ferramentas de trabalho, enfim, para o desenvolvimento de uma boa gestão, mais participativa e democrática, reuniões com a equipe de trabalho são essenciais. Isto porque, contribuem para a integração da equipe, para o compartilhamento de informações, para definição dos problemas e de suas causas, para o encaminhamento de soluções e do plano de ação para atingi-las. Também é uma excelente oportunidade para a exposição das críticas e coletas de sugestões.

---

<sup>253</sup> MACIEIRA, 2007, p. 16.

<sup>254</sup> BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S.; ALLEN, Robert L. **Trabalho em equipe espetacular**: como desenvolver habilidades de liderança para o sucesso da equipe. Rio de Janeiro: CONCISA, 1991. p. 36.

Todavia, não se pode desconhecer as principais reclamações referentes às reuniões, que são a falta de produtividade, o longo tempo de duração e a ausência de necessidade.

Assim, para que as reuniões sejam produtivas, para que não deixem a impressão aos participantes de “perda de tempo”, é preciso que haja envolvimento na preparação, na realização e no acompanhamento das decisões tomadas. O planejamento da reunião consiste no estabelecimento de objetivos, na seleção dos tópicos a serem discutidos, na escolha dos participantes e na preparação e divulgação da pauta. Para a realização da reunião, que deve ser conduzida com objetividade e firmeza, é importante definir quem vai conduzi-la, quais os outros papéis na reunião (definição do secretário, por exemplo), qual o processo de realização (definição do tempo de duração da reunião, do tempo máximo para cada um falar, entre outros), quais os critérios de participação e de tomada de decisões. Devem ser atribuídas as responsabilidades e confeccionada a ata. Na fase de acompanhamento, será monitorado o andamento das decisões tomadas e serão feitas as correções julgadas necessárias.<sup>255</sup>

Dinsmore e Silveira Neto sugerem um modelo de pauta, que eles chamam de “Agenda de Convocação de Reunião”, e de ata da reunião<sup>256</sup>. Tais documentos são relevantes para auxiliar no acompanhamento do andamento das deliberações e também para atualização quando do ingresso de um novo membro à equipe, seja um novo magistrado, seja um novo servidor.

Também são citadas como formas participativas adotadas por empresas: o exemplo, isto é, gerentes que se mostram abertos ao diálogo a todo o momento; a possibilidade de discussão da forma e resultado da avaliação de desempenho; a oportunidade de verificação da necessidade de treinamento; reuniões informais entre o cargo máximo da organização e os subordinados de níveis hierárquicos bem mais baixos; a utilização da conhecida 'caixa de sugestões'; a criação de grupos de representantes de diversos setores da organização que se reúnem com a direção para tratar dos assuntos de interesse coletivo; a pesquisa de clima organizacional,

---

<sup>255</sup> DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2005, p. 128-130.

<sup>256</sup> Ibid., p. 131-132.



por meio da qual a direção da organização mostra-se interessada nas opiniões dos funcionários visando melhorar a qualidade de vida no trabalho.<sup>257</sup>

Seguindo essa linha de gestão participativa, em algumas comarcas do Estado do Rio Grande do Sul, como Casca e Santa Maria, foram desenvolvidos projetos de gestão compartilhada, que significa praticar atividades de gestão com a participação dos juízes e dos servidores. São projetos que foram premiados e publicados pela Associação dos Magistrados Brasileiros sob o título “Guia das Melhores Práticas na Gestão Judiciária”, onde a valorização, a motivação, o comprometimento e o reconhecimento dos servidores foram fundamentais para o sucesso dos projetos.

Conforme o juiz de direito titular da Comarca de Casca, José Luiz Vieira Leal, a implementação de várias medidas de gestão:

viabilizou, substancialmente, o desenvolvimento de duas ações fundamentais em um trabalho em equipe: a participação de todos os envolvidos, mostrando o quanto todos são imprescindíveis a ela; e o reconhecimento às boas iniciativas. Ora, em um ambiente de trabalho em que os trabalhadores não são ouvidos e que seus acertos não são reconhecidos, o resultado é a desmotivação, que repercute de modo negativo no rendimento individual e, conseqüentemente, de toda a equipe de trabalho.<sup>258</sup>

Na Comarca de Osório, com o objetivo de instituir uma gestão compartilhada, foi criada uma comissão interna de gestão, presidida pelo juiz Diretor do Foro ou outro magistrado por ele indicado, e formada pelos magistrados que tenham interesse em participar, um representante de cada cartório, um representante dos oficiais de justiça, um representante de cada gabinete e uma das assistentes sociais da Comarca. O objetivo foi aumentar a integração entre juízes e servidores e entre os próprios servidores, visando, com uma melhor comunicação, trocar idéias e informações sobre as formas de atuação no trabalho, propiciar um ambiente para críticas e sugestões, compartilhar com todos a tomada de decisões.

---

<sup>257</sup> LOBOS, 1991, p. 145-148.

<sup>258</sup> VIEIRA, José Luiz Leal. Um modelo de gestão compartilhada. In: SANTOS JÚNIOR, Gervásio Protásio dos (Coord.). *Guia das melhores práticas de gestão judiciária*. Brasília: Brisa Gráfica, 2007, p. 30-31.

É uma forma de gestão que pretende melhorar a prestação jurisdicional contando com o comprometimento de todos. Foram estipulados encontros de três em três meses, sem prejuízo de reuniões extraordinárias caso necessário. Sempre na primeira quinta-feira do mês do encontro, às 9 horas. Na primeira reunião foi escolhido um secretário, que ficou responsável por relembrar a todos das datas das reuniões, de organizar e de divulgar a pauta. Até 48 horas antes da reunião todos os integrantes da comissão poderiam fazer sugestões de pauta, a qual era divulgada no máximo até 24 horas antes da reunião.<sup>259</sup>

Com efeito, percebendo o servidor que está contribuindo individualmente para o alcance de objetivos comuns e é valorizado por isso, sente-se responsável pelos resultados obtidos, fazendo com que os seus objetivos pessoais alinhem-se com os objetivos da organização.

Na verdade, valoriza-se a pessoa quando se dá autonomia a ela para agir visando atingir as metas, quando se permite o desenvolvimento de suas habilidades e potencialidades e, principalmente, quando se reconhece o seu bom desempenho. O reconhecimento, nem que seja apenas por meio de um elogio, é um poderoso instrumento de valorização.

Todavia, há que se distinguir o trabalho dos servidores, avaliá-los individualmente e recompensá-los na medida em que merecerem. Demonstrar a diferença entre os que desempenham bem suas tarefas e os que têm um mau aproveitamento é uma forma de valorização das pessoas. Caso não seja assim, mesmo que no todo a vara tenha tido bons resultados, a avaliação e a recompensa feitas de forma geral, causará insatisfação naqueles que envidaram mais dedicação e esforço, os quais, muitas vezes, são os que elevam as médias de produtividade.

Assim, de nada vale recrutar, selecionar, orientar, treinar, capacitar as pessoas, sem uma adequada avaliação de desempenho, que seja capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas, de mostrar se o caminho escolhido está sendo seguido e se irá conduzir aos objetivos desejados.

---

<sup>259</sup> Direção do Foro da Comarca de Osório.

### 3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

#### 3.3.1 Considerações iniciais e benefícios da avaliação de desempenho

Faz parte da rotina das pessoas avaliarem quase tudo, como outras pessoas, coisas, situações que vivenciam ou de que tem ciência.

Nas organizações, as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, o trabalho deste passou a ser avaliado, ainda que de forma amadora. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes.<sup>260</sup>

A avaliação de desempenho é uma forma de medir os resultados da seleção, orientação/alinhamento, do treinamento e das formas de engajamento empregadas, para se saber se a pessoa foi bem selecionada, se está sendo orientada/alinhada e treinada da maneira correta, bem como para se saber se está ocorrendo o engajamento esperado. Conforme Gubman, “sem a avaliação, o comportamento tende a não ter rumo”.<sup>261</sup>

Pela avaliação de desempenho visa-se promover a melhoria da qualificação dos serviços da organização e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, formas de recompensas e movimentação de pessoal.

Nesse sentido, são também utilizados os resultados da avaliação de desempenho na formulação do planejamento estratégico.

Procurando conceituar avaliação de desempenho, afirma Idalberto Chiavenato:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. [...] A avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa.<sup>262</sup>

---

<sup>260</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 109.

<sup>261</sup> GUBMAN, 1999, p. 232.

<sup>262</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 113.

Para que seja bem-sucedida é muito importante a preparação do avaliador e do avaliado, a elaboração de um método adequado e a habilidade do avaliador para a condução do processo de avaliação, com o mínimo de subjetivismo.

Mas por que as avaliações de desempenho são necessárias? Responde Patrick Forsyth que são necessárias porque incluem a oportunidade de rever o desempenho passado do profissional, planejar seu trabalho e funções futuros, estabelecer e acertar metas individuais específicas para o futuro, identificar as necessidades de desenvolvimento e organizar atividade de reciclagem, fortalecer ou aumentar a motivação.<sup>263</sup>

Como vantagens aos avaliados, são citadas as seguintes:

- terão uma visão mais clara do que se espera deles
- poderão discutir prioridades
- perceberão quando estão sobrecarregados
- receberão feedback sobre seu desempenho
- serão ouvidos e respeitados
- receberão orientação construtiva para a realização de metas mutuamente combinadas
- receberão ajuda na elaboração de planos de desenvolvimento pessoal
- deverão assumir a responsabilidade por seu desempenho.<sup>264</sup>

Por sua vez, as vantagens dos avaliadores referidas são:

- sentir o desempenho do avaliado em primeira mão
- entender melhor o potencial e as necessidades do avaliado
- motivar o avaliado
- desenvolver uma abordagem consistente de orientação e incentivo
- tentar resolver os problemas de forma mais eficaz
- melhorar o processo de avaliação.<sup>265</sup>

A organização, por sua vez, pode avaliar seu potencial humano e definir qual a contribuição de cada pessoa, identificar as pessoas que necessitam de capacitação, selecionar pessoas em condições de promoção ou transferências e

<sup>263</sup> FORSYTH, Patrick. Como transformar as avaliações de desempenho em uma experiência de benefício mútuo. In: **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 29.

<sup>264</sup> BARTLETT, Christopher et al. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 71.

<sup>265</sup> Ibid., p. 72.

dinamizar e aperfeiçoar sua política de recursos humanos, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.<sup>266</sup> Auxilia, também, na verificação da adequação da pessoa ao cargo, na concessão de recompensas, entre outros.

Segundo Roniberto Morato do Amaral, o propósito da avaliação de desempenho:

é garantir que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização, esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de realização coletiva. A avaliação de desempenho procura demonstrar aos indivíduos não apenas quais metas ou atividades devem ser realizadas, mas também, quais comportamentos e atitudes devem ser seguidos.<sup>267</sup>

Assim sendo, as competências individuais, identificadas por meio de uma avaliação de desempenho, são dados importantes para a consolidação das estratégias de inovação da organização.

A intenção final é melhorar o desempenho futuro. Uma boa aferição pressupõe que mesmo o melhor desempenho pode ser melhorado e pretende que essa assertiva seja confirmada no futuro.

Não há dúvidas, portanto, dos benefícios de um bem elaborado processo de avaliação de desempenho, pois conforme bem refere Chiavenato:

É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.<sup>268</sup>

Diante disso, o gestor, para atingir a excelência em resultados, precisa de informações qualitativas e quantitativas da atuação individual dos funcionários e relativamente a sua interação com a equipe de trabalho. Precisa de um sistema de

---

<sup>266</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 123.

<sup>267</sup> AMARAL, 2009.

<sup>268</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 223.

medição capaz de neutralizar ou pelo menos reduzir significativamente a subjetividade.

A avaliação de desempenho realizada dentro de um processo de gestão de pessoas por competências permite a percepção dos gestores quanto à necessidade de recursos, às políticas de recrutamento, de seleção, de treinamento e de recompensa.

Destarte, o que se busca é um sistema de avaliação de desempenho consistente e capaz de avaliar as competências de cada funcionário; reconhecendo na avaliação do desempenho humano o âmbito das atitudes (querer fazer), além do âmbito das habilidades (saber como fazer), do conhecimento (informações e experiências) e da produção (resultados).

Neste contexto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um dos mais importantes processos de gestão de pessoas, o qual bem planejado e executado trará benefícios ao funcionário, ao seu superior, à unidade de trabalho, à organização e à sociedade.

### **3.3.2 Responsabilidade pela avaliação de desempenho e métodos utilizados**

A responsabilidade direta pela avaliação de desempenho das pessoas, segundo Idalberto Chiavenato, dependerá da política de recursos humanos adotada pela organização. Assim sendo, pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerentes conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação de desempenho.<sup>269</sup>

A auto-avaliação de desempenho ocorre apenas em organizações mais abertas e democráticas. No caso, o funcionário é o responsável por fazer a sua própria avaliação, conforme os parâmetros que são fornecidos pelo seu superior, as metas fixadas e os resultados esperados.<sup>270</sup>

O gerente como responsável pela avaliação é o mais comum nas organizações, muitas com assessoria de um órgão de recursos humanos.<sup>271</sup>

---

<sup>269</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 114.

<sup>270</sup> Ibid., p. 114-117.

<sup>271</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 114-117.

Responsabilizar o funcionário e o gerente pela avaliação de desempenho é uma alternativa interessante, porquanto aproxima os dois interesses que devem coexistir, da organização e do funcionário. Nessa alternativa, conforme Chiavenato, deve haver formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal do funcionário com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, negociação com o gerente na alocação e meios necessários para o alcance dos objetivos (recursos materiais, recursos humanos, investimento pessoal no avaliado como treinamento, curso de capacitação, etc..), desempenho, isto é, comportamento do avaliado no sentido alcançar os objetivos formulados; constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados; retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.<sup>272</sup>

A modalidade de avaliação conferida à equipe de trabalho consiste em fazer com que a própria equipe avalie o desempenho de cada um dos seus integrantes, programando com cada um as providências necessárias para melhoria.<sup>273</sup>

A avaliação por um órgão/departamento de recursos humanos da organização é comum nas mais conservadoras, normalmente baseada em informações prestadas pelos gerentes. Está caindo em desuso, pois tem caráter monopolizador e burocrático.<sup>274</sup>

Algumas organizações optam por delegar a incumbência da avaliação de desempenho a uma comissão especialmente formada para essa finalidade. Cuida-se de uma avaliação coletiva realizada por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários. É uma forma bastante criticada pela característica centralizadora de julgamento e pela circunstância de a comissão representar um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o funcionário e o seu superior.<sup>275</sup>

Uma novidade é a avaliação 360° que consiste em uma avaliação de desempenho circular realizada por todos os que mantêm alguma interação com o avaliado, como o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes, os fornecedores,

---

<sup>272</sup> Ibid., p. 114-117.

<sup>273</sup> Ibid., p. 114-117.

<sup>274</sup> Ibid., p. 114-117.

<sup>275</sup> Ibid., p. 114-117.

etc. É considerada rica por obter diferentes informações de vários ângulos, propiciando que o funcionário avaliado reflita, pense no seu desempenho considerando a visão dos diferentes parceiros envolvidos no seu trabalho.<sup>276</sup>

Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, existem os tradicionais, como escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos etc.. São métodos considerados burocráticos, porquanto se desenvolvem por meio de preenchimento de formulários, envolvendo fatores genéricos e abrangentes.

Diante dessas críticas, são métodos que estão sendo reformulados para se chegar a uma nova forma que atenda às exigências das organizações modernas. Buscam-se avaliações não estruturadas ou menos estruturadas e flexíveis, realizadas pelo superior imediato, que tem contato direto e cotidiano com o avaliado. A avaliação resultaria de um entendimento entre avaliador e avaliado, quase que uma negociação, onde ambos trocariam idéias e informações. Não seria mais um ato de julgamento superior e definitivo e dela resultaria um compromisso conjunto: do lado do avaliador, de proporcionar as condições necessárias para o crescimento profissional do avaliado e, do lado deste, o alcance de determinadas metas ou resultados.<sup>277</sup>

Uma das principais tendências encontradas atualmente nas organizações bem sucedidas é a avaliação de desempenho com ênfase cada vez mais nos resultados, nas metas e nos objetivos alcançados do que no comportamento em si dos avaliados. Conforme Chiavenato, “Os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados ou que se pretende alcançar. [...] Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho excelente. Aliás, o desempenho eficaz e não simplesmente o desempenho eficiente”.<sup>278</sup>

Essa mudança de enfoque, permite a ocorrência de três situações benéficas, que são a desburocratização, pela eliminação do excesso de documentos, formulários; a avaliação para cima, que significa que a equipe poderá avaliar seu superior, se ele proporcionou os meios necessários para o alcance das

---

<sup>276</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 114-117.

<sup>277</sup> Ibid., p. 167.

<sup>278</sup> Ibid., p. 168.



metas, por exemplo, permitindo a negociação; e a auto-avaliação, pois cada funcionário pode e deve avaliar seu próprio desempenho como forma de alcançar as metas e superar expectativas, identificando suas potencialidades, suas fragilidades.<sup>279</sup>

O método de avaliação, os critérios que serão considerados devem estar claros e precisam ser aceitos também pelos avaliados. Todos precisam estar de acordo que a avaliação trará algum benefício para a organização e para o funcionário. O ideal é que a forma de avaliação não seja imposta, mas, sim, sugerida e aceita pelo grupo. É muito prejudicial para o processo de avaliação se os funcionários avaliados entendem que o processo é injusto ou tendencioso.

Não se pode perder de vista que a avaliação tem foco nos comportamentos dos funcionários e nos resultados obtidos, não na personalidade. Também não se envolve com reclamações subjetivas, mas com questões e problemas. Visa ao desenvolvimento construtivo para aumentar a motivação e melhorar o desempenho dos funcionários.

Destarte, uma verdadeira mudança de paradigma seria a implementação de um processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho, que deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando na elaboração de um Plano de Trabalho da unidade. Isto porque, essa formulação traduz a compreensão de que o servidor, a chefia e a equipe de trabalho são atores do processo de planejamento, construído coletivamente, constituindo-se solo fértil para a definição de compromissos individuais e coletivos de desempenho.

### 3.3.3 A indispensável entrevista de avaliação de desempenho

Qualquer que seja o método de avaliação adotado, seja quem for o responsável pela avaliação, a comunicação do resultado da avaliação ao avaliado é imprescindível.

---

<sup>279</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 169.

Com efeito, a avaliação de desempenho não terá os benefícios esperados se o avaliado não souber o seu resultado, como se saiu, o que está bom, o que precisa ser melhorado, etc..

Há necessidade, todavia, de um sistema participativo de avaliação de desempenho que envolva uma efetiva participação do avaliado na entrevista de avaliação. Segundo Chiavenato:

Se a avaliação do desempenho for uma rotina taxativa, na qual o gerente atribui certas características ao avaliado, este será um elemento passivo e alienado do sistema. Mas, se o avaliador e avaliado trocam idéias e estabelecem conjuntamente metas e providências, por meio de planos individualizados que façam com que a organização funcione em favor de quem contribua para ela, então, o sistema será participativo e dinâmico.<sup>280</sup>

É importante, outrossim, a inserção no sistema de avaliação de uma abordagem coletiva da gestão de competências, privilegiando o *feedback* dos dados levantados e a reciclagem dos processos da organização. Isto porque, o *feedback* das avaliações de desempenho humano e a reciclagem dos processos da organização permitem não só a identificação das competências individuais necessárias a cada atividade, mas também a possibilidade de compartilhar o crescimento profissional com as inovações e estratégias da organização. O *feedback* aliado à estratégia da organização possibilita uma maior integração entre todos os seus níveis organizacionais.

Nesse contexto, de grande relevância é o *feedback*, isto é, informar ao avaliado sobre os resultados da avaliação. Há que se dar o retorno ao avaliado, que quer e precisa saber como está o seu trabalho. Não adianta avaliar se o avaliado não receber o retorno a respeito do seu desempenho. Conforme Gubman:

As pessoas querem saber como estão se saindo. Do contrário, ficam frustradas, desencorajadas e simplesmente não melhoram. A avaliação ajuda-as a conhecer seu nível de contribuição e saber como melhorar. Elas querem, em particular, ser capazes de acompanhar seu desempenho por que isso lhes dá controle sobre suas situações e comportamentos. Você tem de fornecer alguns meios úteis de avaliação para proporcionar-lhes esse controle.<sup>281</sup>

---

<sup>280</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 156.

<sup>281</sup> GUBMAN, 1999, p. 31.

Nesse sentido, como bem destaca Sandro Bergue:

O processo de avaliação não pode circunscrever-se à esfera do juízo unilateral, mas estender-se na direção de uma relação mais ampla e integrada entre avaliador e avaliado. Essa perspectiva dilatada da interação da administração e o agente, no processo de avaliação, deve ser capaz de promover, também, a aferição e o acompanhamento de indicadores de performance individual e de inserção em equipe, afetos à capacidade de relacionamento, às habilidades, às potencialidades e às limitações profissionais e pessoais do agente. Esse conjunto de informações privilegiadas e individualizadas devem orientar a atuação e o desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, além de permitir a alocação mais favorável do servidor nos processos e nas áreas de trabalho.<sup>282</sup>

Comunicando e analisando os resultados de forma conjunta, avaliador e avaliado, permitirá que este desfrute, na presença do avaliador suas conquistas, bem como que ele próprio veja as suas falhas, as suas deficiências. Outrossim, propicia que o avaliado atribua ao avaliador e/ou a organização alguma parcela de contribuição que possa ter tido num desempenho insatisfatório.

Todavia, o avaliador deve ter habilidade na condução desta entrevista, elogiando os pontos positivos no desempenho do avaliado e mostrando os aspectos negativos de forma a demonstrar ao funcionário que ele tem potencial para melhorar.

### 3.3.4 Avaliação de desempenho no Poder Judiciário

A exigência da avaliação de desempenho foi institucionalizada no serviço público por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, a qual prevê necessária avaliação especial e periódica de desempenho (art.41, da Constituição da República).

Trata-se de uma inovação, pois a simples fluência do período de estágio probatório correspondente a três anos, não é mais suficiente para garantir a aquisição e a manutenção da estabilidade por parte do servidor público, impondo-se à administração a efetiva verificação do desempenho do servidor no exercício do

---

<sup>282</sup> BERGUE, 2007, p. 32-33.

cargo, mediante procedimento de avaliação formal, periódica, sistemática e devidamente regulamentada.

Assim sendo, não há mais sustentação para as tímidas e desatualizadas aferições de desempenho dos servidores públicos, previstos nas legislações estatutárias em geral. É preciso modernizar o processo, tornando-o mais participativo, objetivando a melhoria do desempenho pelo alinhamento das competências das pessoas às competências da organização, que devem ser definidas em consonância com a visão e com os valores da organização.

No Poder Judiciário brasileiro existem exemplos da utilização da avaliação de desempenho voltada para uma moderna gestão de pessoas. Vejamos.

Conforme a Resolução nº 312/2003<sup>283</sup> do Conselho da Justiça Federal, que regulamentou a Lei nº 9.421/96, com a redação dada pelo art. 1º da Lei nº 10.475/2002, a avaliação de desempenho para o 1º e 2º grau no âmbito do Conselho e da Justiça Federal constitui requisito básico e indispensável para a progressão funcional e para a promoção ordinária nas carreiras da Justiça Federal. É considerado apto à progressão funcional ou à promoção ordinária nas carreiras o servidor que obtiver a mínima pontuação exigida na referida resolução, que envolvem fatores como produtividade, assiduidade, pontualidade, disciplina e normas de procedimento e de conduta.

Segundo tal Resolução, a avaliação de desempenho será realizada por intermédio do Processo de Gestão de Desempenho - PROGED, que deverá considerar o desempenho predominante do servidor em um período de doze meses. O responsável pelo PROGED será o titular do cargo em comissão ou da função comissionada a quem o servidor estiver imediatamente subordinado.

O PROGED deverá identificar os servidores aptos à progressão funcional e à promoção ordinária nas carreiras; identificar eventuais discrepâncias entre padrões de desempenho satisfatórios e o desempenho efetivamente observado; sistematizar o acompanhamento de desempenho e o diagnóstico de problemas nesse processo; sistematizar o desenvolvimento de planos de ação para a melhoria do desempenho; subsidiar o planejamento de programas de desenvolvimento de recursos humanos;

---

<sup>283</sup> CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução nº 312/2003**. Disponível em: <<http://daleth2.cjf.jus.br/download/res312.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2009b.

fornecer aos gerentes informações técnicas que facilitem o planejamento, a coordenação e a avaliação das atividades da unidade.<sup>284</sup>

São instrumentos de aplicação do PROGED: Ficha de Avaliação de Desempenho; Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas; Manual de Gestão de Desempenho. O PROGED é desenvolvido por meio das seguintes etapas: entrevista de planejamento; entrevista de acompanhamento; entrevista final; encaminhamento das Fichas de Avaliação de Desempenho e de Levantamento e Resolução de Problemas à unidade responsável; implementação de ações para a remoção dos fatores intervenientes e para o desenvolvimento do servidor.<sup>285</sup>

A etapa de entrevista de planejamento ocorrerá no início do período de gestão ou na data em que o servidor passar a exercer, objetivando: apresentar ao servidor a Ficha de Avaliação de Desempenho, a Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas e explicar o funcionamento do Processo de Gestão de Desempenho; identificar as atividades pelas quais o servidor será avaliado durante o período de gestão; definir os critérios de qualidade e quantidade desejáveis para cada atividade; registrar, na Ficha de Avaliação de Desempenho, as atividades pelas quais o servidor será avaliado e os critérios de qualidade e quantidade estabelecidos; agendar a entrevista de acompanhamento; fornecer ao servidor o formulário denominado “Roteiro para Preparação do Avaliado para a Avaliação de Desempenho”.<sup>286</sup>

Nesta etapa, dependendo do avaliador, verifica-se que há uma possibilidade de negociação a respeito das atividades a serem desempenhadas pelo servidor, das metas a serem atingidas e do plano de trabalho a ser desenvolvido.

A entrevista de acompanhamento será feita na metade do período de gestão, devendo ser conduzida pelo avaliador com os seguintes propósitos: discutir o desempenho do servidor, com base nas anotações feitas por ele e pela chefia;

---

<sup>284</sup> CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Processo de Gestão de Desempenho**. Disponível em: <<http://daleth2.cjf.jus.br/download/res312.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2009a.

<sup>285</sup> CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2009a.

<sup>286</sup> Ibid.

registrar, na Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas, as questões a serem sanadas e as sugestões para eliminá-las.<sup>287</sup>

A entrevista final será realizada vinte dias antes do término do período de gestão, com os seguintes objetivos: dialogar sobre o desempenho do servidor com base nas anotações feitas por ele e pela chefia; preencher a Ficha de Avaliação de Desempenho; registrar os resultados das ações recomendadas por ocasião da entrevista de acompanhamento, quando for o caso; fornecer orientações ao servidor que contribuam para a melhoria do seu desempenho no próximo período de gestão; dar ciência ao servidor da pontuação obtida e do resultado final do PROGED.<sup>288</sup>

É indispensável que o servidor candidato à promoção ordinária nas carreiras, tenha participado de, pelo menos, uma ação de capacitação durante o período em que esteve na classe da qual será promovido, que tenha contribuído para a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor e que se coadunem com as necessidades institucionais dos órgãos.<sup>289</sup>

Ainda no âmbito da Justiça Federal, para os servidores em estágio probatório, a Resolução nº 510/2006<sup>290</sup>, que revogou a Resolução nº 334/2003, ambas do Conselho da Justiça Federal, instituiu o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório - SUADES, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

A responsabilidade pelo acompanhamento e avaliação do servidor em estágio probatório, bem como pelo cumprimento dos prazos, será do titular do cargo em comissão ou da função comissionada ao qual esteja imediatamente subordinado ou, no caso de impedimento, de seu substituto legal, quando houver.

São instrumentos de aplicação do SUADES: Ficha de Avaliação de Desempenho; Ficha de Acompanhamento; Manual de Instruções para o

---

<sup>287</sup> Ibid.

<sup>288</sup> CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2009a.

<sup>289</sup> Ibid.

<sup>290</sup> CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Resolução nº 510/2006. Disponível em: <<http://daleth2.cjf.jus.br/download/res510.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2009.

Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório.

O SUADES é desenvolvido por meio das seguintes fases: entrevista de planejamento e orientação, colocando o servidor a par das normas e regulamento a que estão sujeitos a unidade e seus integrantes, indicando as tarefas pelas quais será avaliado; observação do desempenho diário do servidor; entrevista para auto-avaliação do servidor, avaliação pela chefia, levantamento de fatores intervenientes no desempenho e planejamento de ações para o desenvolvimento do servidor, colocando-o a par da pontuação obtida e dos resultados finais a cada etapa; formalização da avaliação de desempenho e do acompanhamento realizados; encaminhamento dos formulários à área de recursos humanos; implementação de ações para a remoção de fatores intervenientes e para o desenvolvimento do servidor.

No Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, por meio do projeto “Gestão por Competências”, a avaliação de desempenho por competências está regulamentada pelas Resoluções do Tribunal Superior Eleitoral - TSE nº 22.572/07 e nº 22.582/07, bem como pela Instrução Normativa da Presidência nº 8/2008 do Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS).<sup>291</sup> Todos os servidores do Quadro de Pessoal do TRE-RS são avaliados anualmente, estando ou não em desenvolvimento na carreira.

As avaliações referem-se à mensuração do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) necessárias ao servidor no desempenho de suas atividades e devem ser aplicadas em todos os servidores, a fim de que seja gerada, a partir da análise de seus resultados, planos de desenvolvimento individuais.<sup>292</sup>

Conforme consta na Resolução n.º 22.582, terá direito à progressão funcional e à promoção o servidor que apresentar desempenho satisfatório em processo de avaliação específico. Considera-se desempenho satisfatório o resultado

---

<sup>291</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral. Instrução Normativa da Presidência nº 8/2008 Disponível em: <<http://www.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

<sup>292</sup> Ibid.

igual ou superior a setenta por cento da pontuação máxima das avaliações de desempenho realizadas.<sup>293</sup>

O referido texto normativo dispõe que são finalidades da Avaliação de Desempenho: verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo, no período do estágio probatório; subsidiar a concessão de progressão funcional e promoção; detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento; identificar necessidades de adequação na lotação do servidor.<sup>294</sup>

Os processos de avaliação de desempenho compõem-se, obrigatoriamente, da auto-avaliação do servidor e da avaliação da chefia imediata, atribuindo-lhes, respectivamente, pesos 1 (um) e 2 (dois). O resultado da avaliação de desempenho corresponderá à média ponderada das avaliações. Cabe às unidades de gestão de pessoas promover a mediação entre o avaliador e o avaliado, em caso de discordância sobre os resultados da avaliação.<sup>295</sup>

Assim, o servidor nomeado para cargo efetivo cumprirá estágio probatório pelo período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual seu desempenho nas atribuições do cargo será objeto de avaliação; bem como terá direito à promoção se apresentar desempenho satisfatório e se participar, durante o período de permanência na classe, de conjunto de ações de educação corporativa que possibilitem o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão institucional, custeados, ou não, pela Administração.

No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, no âmbito do 2º grau, a Lei Estadual nº 11.291, de 23 de dezembro de 1998<sup>296</sup>, ao dispor sobre o regulamento das promoções dos cargos de carreira do quadro de pessoal efetivo dos serviços auxiliares do tribunal de justiça, prevê que para a promoção de servidores estáveis por merecimento será realizada avaliação. O Ato Regimental nº 03/2001<sup>297</sup>, que

---

<sup>293</sup> Ibid..

<sup>294</sup> Ibid.

<sup>295</sup> RIO GRANDE DO SUL, Tribunal Regional Eleitoral, 2009.

<sup>296</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp\\_arquivo=1038](http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp_arquivo=1038)>. Acesso em: 10 mar. 2009.

<sup>297</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Ato Regimental nº 03/2001. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 02 mar. 2009.



sofreu pequena alteração pelo Ato Regimental nº 05/2006<sup>298</sup>, regulamentou a questão.

Tal avaliação de desempenho tem por base, principalmente, a qualidade do trabalho, as relações interpessoais, os requisitos pessoais, o gerenciamento, a liderança, a criatividade, o conhecimento e a maturidade profissional demonstrados pelo servidor, como condições essenciais. Igualmente, a assiduidade, a pontualidade a disciplina, como condições complementares, bem como o aperfeiçoamento funcional.

Conforme a regulamentação, caberá ao Departamento de Recursos Humanos dar início ao processo de apuração do merecimento e da antigüidade, preenchendo a parte das condições complementares do boletim de acompanhamento e avaliação funcional e fornecendo os elementos relativos à antigüidade de classe, bem como outros que forem necessários. O merecimento será aferido individualmente em pontos positivos e negativos, segundo o preenchimento, respectivamente, das condições essenciais e complementares.

Constituem condições essenciais a avaliação dos seguintes indicadores e seus itens de verificação, conforme o boletim a ser aplicado: orientação para a qualidade: qualidade de trabalho e produtividade; requisitos pessoais: responsabilidade, cooperação e interação. Constituem condições complementares à aferição do merecimento: favoráveis: as relativas ao aperfeiçoamento funcional; desfavoráveis: a falta de assiduidade, de pontualidade, e a indisciplina.

O aperfeiçoamento funcional será apurado através do somatório de pontos obtidos a partir da documentação apresentada pelo servidor. Os conteúdos dos cursos deverão ser relacionados às atividades exercidas pelo servidor, com vista a ampliar conhecimentos, habilitando-o a melhorar o desempenho.

A avaliação das condições essenciais e complementares será feita por meio do boletim de acompanhamento e avaliação funcional. As condições essenciais de merecimento serão aferidas pelo chefe imediato do servidor e as condições complementares informadas pelo departamento de recursos humanos.

<sup>298</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Ato Regimental nº 05/2006. <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

A avaliação final de merecimento consistirá na adição das condições essenciais e da soma das condições complementares favoráveis menos o somatório das condições desfavoráveis.

A avaliação funcional poderá ser aplicada, a critério da administração, à totalidade dos servidores do Tribunal, para fins de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo poder judiciário na busca da adequação e satisfação das necessidades dos cidadãos.

Para os servidores do 2º grau do Tribunal gaúcho que estão em estágio probatório, a avaliação é regulamentada pelo Ato Regimental nº 03/02<sup>299</sup>, o qual prevê que será apurada a conveniência ou não da confirmação do servidor mediante a verificação dos seguintes requisitos estabelecidos em lei para a aquisição da estabilidade: disciplina, eficiência, responsabilidade, produtividade, assiduidade. Tais requisitos são desdobrados nos seguintes fatores para efeito de avaliação: DISCIPLINA: Interação e Comunicação; EFICIÊNCIA: Inovação/Criatividade e Método; RESPONSABILIDADE: Envolvimento/Comprometimento de apresentar justificativa para sua escolha.<sup>300</sup> Quanto à produtividade, não está previsto um planejamento, uma negociação anterior com o superior sobre as metas a serem atingidas, a fim de que sejam consideradas na avaliação.

Já no que tange à avaliação de desempenho dos servidores do 1º grau de jurisdição no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, a situação é diversa. Existe apenas enquanto o servidor encontra-se no estágio probatório e é realizada de uma maneira bem genérica, sem foco nas competências. Depois de efetivado, não há nenhum tipo de avaliação sistematizada, com a utilização de técnicas de administração.

O método utilizado atualmente para avaliar o desempenho no estágio probatório é parecido com o método de frases descritivas, citado por Chiavenato<sup>301</sup>. A diferença é que não são frases como: cumpre corretamente as determinações? É disciplinado? Merece confiança? Tem boa aparência?; mas,

<sup>299</sup> RIO GRANDE DO SUL, Tribunal de Justiça, 2006.

<sup>300</sup> Anexo II do Ato Regimental nº 03/2001: Boletim de Acompanhamento e Avaliação Funcional.

<sup>301</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 145-146.

apenas, uma relação dos itens que constam no art.103 § 1º, da Consolidação Normativa Judicial, deixando um espaço ao lado para colocar 'sim' ou 'não'.

Com efeito, a avaliação dos servidores realizada durante o estágio probatório não serve ao propósito desejado. Trata-se de um método burocrático, desenvolvido mediante o preenchimento de um formulário, onde constam os itens a serem avaliados, conforme dispõe o art.103, § 1º, da Consolidação Normativa Judicial, tais como idoneidade moral, disciplina, assiduidade, contração ao trabalho, eficiência, discricção, fidelidade, ao lado dos quais o avaliador limita-se a colocar se tais itens estão ou não presentes na conduta do servidor.

Não há, pois, avaliação de desempenho com base nas competências. Não há nenhum critério para avaliar a produtividade. Quando o avaliador coloca “sim” ao lado do item eficiência, não necessita apresentar nenhuma justificativa para tal resposta, não precisa dizer o que o levou a entender que o avaliado trabalha ou não com eficiência. E o que pode ser considerado eficiente na conduta de um servidor? Não são orientados os avaliadores nesse sentido. Nem sequer os avaliados sabem o que necessitam fazer, que metas precisam atingir para serem considerados eficientes. Trata-se, pois, de um método de avaliação ultrapassado, no qual o avaliado fica praticamente dependente do avaliador, que utiliza os critérios que quiser para avaliar o servidor.

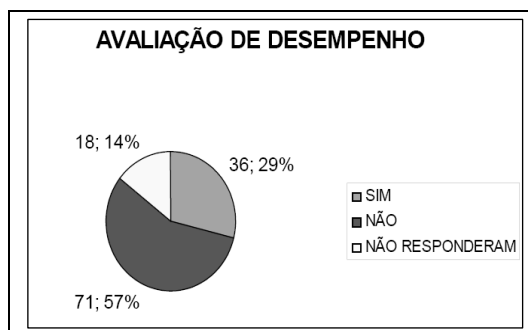
Hoje, no Poder Judiciário gaúcho, quem avalia o desempenho individual dos serventuários do 1º grau durante o estágio probatório, normalmente sem critérios objetivos, são os escrivães. Conforme o disposto no art.103, § 3º e § 6º, da Consolidação Normativa Judicial, a avaliação do servidor quando no estágio probatório é feita diretamente pelo escrivão, com o visto do Diretor do Foro.<sup>302</sup> Cabe, portanto, ao “gerente”, no caso o escrivão, como superior imediato do servidor, fazer a avaliação. Sequer é previsto ao juiz titular da vara participar da avaliação.

Ultrapassada a fase do estágio probatório, como já referido, não há mais avaliação de desempenho em nível institucional para os servidores do 1º grau. Apenas de uma forma empírica é realizada por alguns magistrados, por sua conta e

<sup>302</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Consolidação Normativa Judicial. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ\\_Marco\\_2009\\_Prov\\_09\\_2009.doc](http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ_Marco_2009_Prov_09_2009.doc)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

risco. É o que demonstra uma “Pesquisa de Clima Organizacional”<sup>303</sup>, realizada em 2008, na Comarca de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, na qual, do total de 176 (cento e setenta e seis) pessoas que trabalham no Foro, 125 (cento e vinte e cinco) responderam ao questionário.

Segundo a referida pesquisa, para a pergunta “Meu desempenho é avaliado de alguma maneira?”, 71,57% responderam que não, 18,14% não responderam e 36,29% disseram que sim. Somando o percentual de 71,57% que responderam que “não” ao percentual de 18,14% que não responderam (podendo se entender que assim o fizeram por talvez sequer saberem no que consistiria essa avaliação de desempenho), chegamos a um percentual de 89,71%. Ainda assim, 36,29% responderam que sim. Isso demonstra que de alguma forma, em alguma ou em algumas serventias, o servidor é avaliado ou pelo menos se sente avaliado.



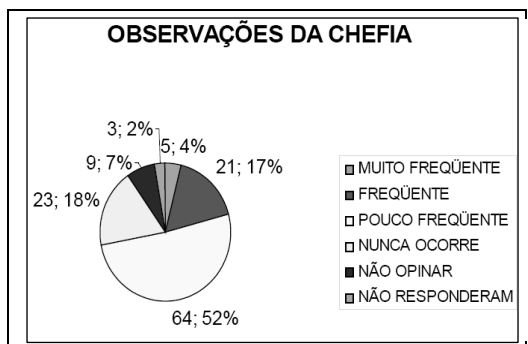
## Ilustração 2 - Avaliação de Desempenho

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <<http://www.tjrs.gov.br/servicos/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=53>>. Acesso em: 03 fev. 2009

Também foi perguntado acerca da frequência com que o servidor recebe observações pela chefia a respeito da qualidade do seu trabalho, o que envolve *feedback*, apontamento de pontos positivos e negativos. A maioria (64,52%) respondeu que “pouco freqüente”, seguido das respostas “nunca ocorre” (23,18%),

<sup>303</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <<http://www.tjrs.gov.br/servicos/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=53>>. Acesso em: 03 fev. 2009.

“frequente (21,17%), “muito frequente” (5,4%). Não opinaram 9,7% e não responderam 3,2%. Somando as respostas “nunca ocorre” e “pouco frequente”, chega-se ao elevado percentual de 87,70%.



### Ilustração 3 - Observação da Chefia

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <<http://www.tjrs.gov.br/serviços/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=53>>. Acesso em: 03 fev. 2009

Tais resultados nos permitem concluir que na Comarca de Santa Maria, onde trabalham 17 magistrados (13 juízes de direito e 4 pretores), um mínimo de serventias vem implementando avaliações de desempenho. E para tanto, deve ser considerando que, pelo que se tem notícia, Santa Maria foi a única comarca do Estado que fez o seu planejamento estratégico no ano de 2005, pelo que se presume venha sendo feito um trabalho voltado para a gestão administrativa desde então.

Urge, portanto, seja feito investimento pelo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul no processo de avaliação de desempenho, principalmente no 1º grau, seja porque é onde trabalham a maioria dos servidores do Judiciário gaúcho, seja porque é onde as pessoas trabalham diretamente com a atividade-fim da instituição.

### 3.3.5 Avanços no Poder Judiciário rio-grandense.

Não há dúvidas, pelo que já exposto, da necessidade de investimento em uma avaliação bem feita, por competências, para não descuidar da aferição da compatibilidade da pessoa ao cargo.

Nesse sentido, a gestão por competências serve para, utilizando as ferramentas adequadas, colocar a pessoa certa no lugar certo ou, pelo menos, para desenvolver na pessoa as competências necessárias para o cargo.

No caso dos serventuários da justiça, conforme Maria Odete Rabaglio, uma gestão por competências possibilita que seja avaliado o perfil do funcionário e comparado com o perfil do cargo, identificando as competências que são compatíveis e as que precisam ser potencializadas para garantir excelência em resultados.<sup>304</sup>

Para uma boa avaliação de desempenho é imprescindível haja interação entre o avaliador e o avaliado, envolvendo o planejamento, isto é, o plano de ação para o atingimento dos objetivos e metas; o acompanhamento do trabalho planejado e a análise dos resultados alcançados tanto pelo avaliador como pelo avaliado.

No caso, o avaliador deve ser o chefe do cartório/secretaria, a não ser que este seja o avaliado. Todavia, importante que além do chefe do cartório e o avaliado participe da avaliação de desempenho o juiz.

Ademais, para a implementação do processo de avaliação de desempenho, não se pode prescindir de uma programa de treinamento, de caráter obrigatório, destinado à preparação e à capacitação dos servidores e magistrados responsáveis e integrantes do processo de avaliação, os quais teriam acesso às informações e às ferramentas úteis para o sucesso da avaliação.

Todavia, não se pode ignorar a natural resistência à implementação de rotinas de avaliação de desempenho funcional mais efetivas.

Sandro Bergue explica essa particularidade do serviço público dizendo que:

---

<sup>304</sup> RABAGLIO, 2008, p. 4-5.

Esse fenômeno, que tem vertentes de explicação bem definidas, apresenta uma peculiaridade em relação ao que se observa, em geral, nas organizações do setor privado, qual seja, a presença de resistência em ambos os pólos do processo - avaliado e avaliador. [...] O traço corporativo característico da cultura organizacional predominante no setor público, associado à ausência de exigências estruturadas em relação a melhores níveis de desempenho, provenientes de uma instância superior (supraorganizacional) - a sociedade -, restringe os estímulos de ação dos gestores públicos em relação a atitudes mais efetivas.<sup>305</sup>

Ademais, conforme a já citada pesquisa que analisou a carga e a distribuição de trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, o Sindicato dos Servidores da Justiça - SINDIJUS - acredita, equivocadamente, que “o que está em jogo é o constante aumento da produtividade, com sacrifício da qualidade de vida dos servidores”.<sup>306</sup>

Diante desse cenário, é possível concluir que há necessidade de mais envolvimento do Poder Judiciário gaúcho para uma moderna gestão de pessoas, o que passa, necessariamente, por uma avaliação periódica de desempenho de todos os seus membros mais atualizada aos reclamos da sociedade, isto é, baseada em critérios de competência, mais participativa e voltada para resultados.

Felizmente, a administração do Poder Judiciário Riograndense está trabalhando para que mude esse cenário, aperfeiçoando o sistema de avaliação, em consonância com o que dispõe o art.41 da Constituição Federal.

Com efeito, atualmente, está em fase de elaboração pelo Tribunal de Justiça projeto de lei que visa implementar um Quadro Único de Pessoal e Plano de Carreira para todos os servidores da Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, de 1º e 2º graus. Para atender ao comando constitucional, certamente incluirá a avaliação de desempenho como necessária para progressão e promoção na carreira.

Paralelamente, está sendo implementando, por meio da Corregedoria-Geral da Justiça, gradativamente nas comarcas do Estado, o nominado “Projeto-Eficiência”, que consiste em uma importante ferramenta de auxílio na avaliação de desempenho.

---

<sup>305</sup> BERGUE, 2007, p. 375.

<sup>306</sup> COSTA, 2005, p. 26.

### 3.3.5.1 Projeto Eficiência

Trata-se de um projeto que nasceu com o objetivo geral de dar maior celeridade e eficiência às atividades cartorárias.

É um projeto que se iniciou oficialmente em maio de 2008, criado diante da necessidade de uniformização dos procedimentos em todo o Poder Judiciário Estadual e de implementação de práticas de boa gestão cartorária, que envolve, principalmente, a gestão de pessoas.<sup>307</sup>

Conforme relatório dos Coordenadores de Correição, servidores Sílvia Knopf Fraga, Laudemir S. Santos, Denise Nenê de Souza, Suzete Maria Echer, Mário Krzisch e Sérgio Souza de Araújo, o Projeto Eficiência consiste em:

1. medir a eficiência do Poder Judiciário de 1º Grau como um todo, das Comarcas e Varas e dos próprios servidores individualmente. O sistema informatizado faz a apuração da produtividade de cada servidor, por meio de seu login;
2. estabelecer um padrão básico de organização cartorária, de forma racional e transparente;
3. implantação do método de trabalho de “dígitos”, onde todos os servidores são responsáveis pelo cumprimento de processos, na mesma proporção e em todas as matérias. As demais atividades, que não podem ser medidas, são distribuídas de forma racional e igualitária, levando-se em consideração as peculiaridades de cada Cartório, vide esboço de divisão de tarefas;
4. utilização simultânea dos “PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO” recentemente concluídos pelo Escritório de Qualidade do Poder Judiciário.
5. Avaliação de circunstâncias que de alguma forma provocam a queda ou o aumento da produtividade;
6. criação de um vínculo com os servidores no sentido de oferecer orientação direcionada nos casos de deficiências, na troca de idéias e no reconhecimento da evolução do Projeto.<sup>308</sup>

Há, pois, condições de avaliação da produtividade da equipe, isto é, da serventia como um todo, e, também, individualmente. É uma forma de avaliação voltada para resultados.

<sup>307</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>

<sup>308</sup> Ibid.



Para o desenvolvimento do piloto do Projeto, foram selecionadas 20 serventias. Outras 20, que utilizam método de trabalho próprio, foram escolhidas para o fim de comparação.

O piloto desenvolveu-se nos meses de maio, junho e julho de 2008, com acompanhamento da Corregedoria pelo sistema de informática. Todavia, além da medição da produtividade, também foram consideradas outras atividades de rotina cartorária, como expedição de correspondência, atendimento ao balcão e ao telefone, certificação de prazos, entre outros. As medições abrangeram as médias diárias de lançamentos feitos no sistema de informática *Themis*.

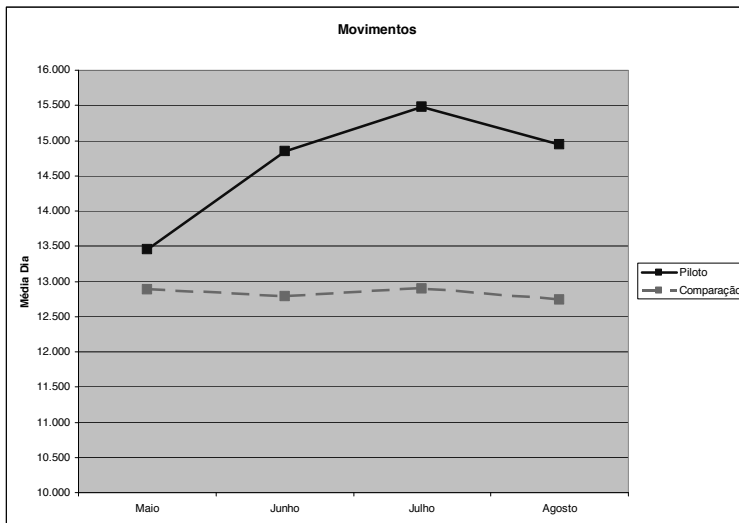
Circunstâncias que não se pode ignorar é que em algumas serventias houve alteração no quadro de servidores, tanto para mais quanto para menos; houve prejuízos em outras, em razão da demora ou a inatividade do sistema de informática *Themis*. Verificou-se, ainda, casos de comarcas-piloto que não seguiram as orientações do projeto. Outro fator relevante é o fato de que o servidor, tendo conhecimento de que está sendo monitorado, pode alterar seu comportamento habitual, produzindo mais.

Não obstante, o resultado da implantação do projeto foi positivo, porquanto houve aumento significativo na produtividade. Vejamos os dados do Relatório de Resultados de setembro de 2008<sup>309</sup>:

O gráfico abaixo mostra, na linha contínua, o comportamento em relação às comarcas-piloto, enquanto a linha descontínua mostra as serventias de comparação. Como se vê, no mês de junho, durante a implantação, houve um acréscimo considerável na quantidade média de **movimentações diárias**, crescendo de 13.450 para 14.844.

---

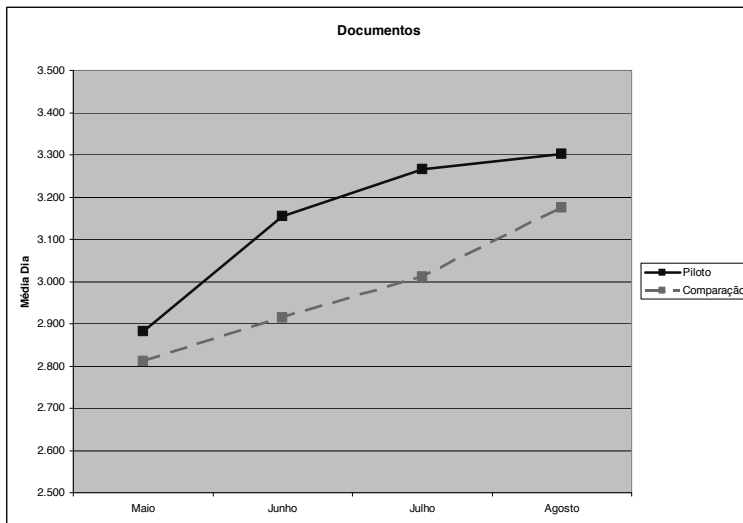
<sup>309</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>



#### Ilustração 4 - Movimentações Diárias

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>

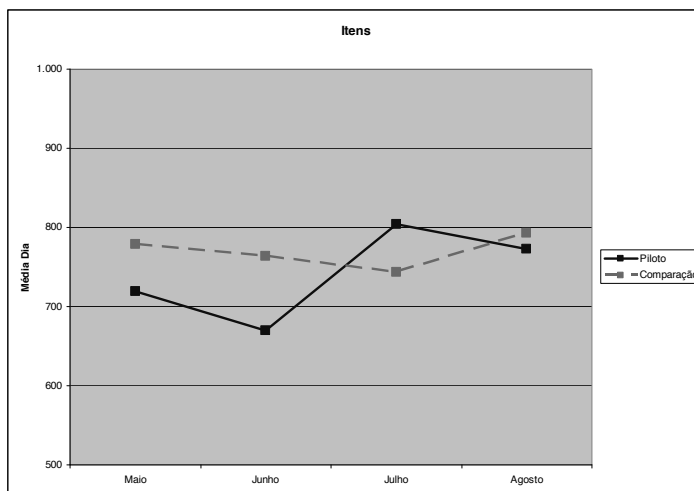
Quanto aos **documentos expedidos**, o gráfico seguinte, igualmente, demonstra um aumento considerável, de aproximadamente 2.900 para 3.300, sempre acima da produção das serventias que utilizam método próprio e diferente de trabalho.



#### Ilustração 5 - Documentos Expedidos

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>

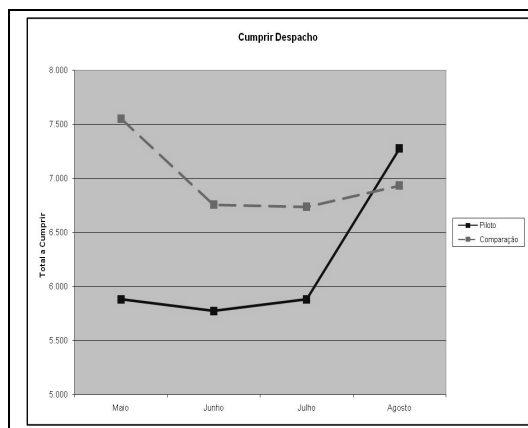
No que tange à inclusão de **itens em nota de expediente**, verificou-se uma queda no primeiro mês do Projeto, mas isso ocorreu, conforme detectado pelos Coordenadores de Correição, em razão da ênfase que foi dada ao cumprimento cartorário (movimentações e documentos):



**Ilustração 6 - Itens em Nota de Expediente**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>

No que se refere ao cumprimento dos despachos, o aumento na produção foi enorme.



**Ilustração 7 - Cumprimento dos Despachos**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>

A respeito, conforme destacado no Relatório de Resultados:

Em relação ao total de processos mensais em situação de cumprimento de despacho, existia a expectativa que nas comarcas piloto ocorresse uma diminuição na quantidade de despachos por cumprir. Porém, efetivamente, ocorreu o inverso, o que se constatou foi um aumento considerável de processos por cumprir, como se pode observar no gráfico abaixo, embora tenha aumentado a quantidade de documentos expedidos. Acredita-se que isso ocorra pelo fato dos processos ganharem celeridade com a implantação do projeto que, mesmo gerando mais demanda para o cartório, diminuirá o tempo total da tramitação processual.<sup>310</sup>

Não obstante os dados estatísticos, que demonstram o aumento da produtividade das serventias onde foi implantado o Projeto-Eficiência, para uma análise mais abrangente, envolvendo a seara da gestão de pessoas, foram ouvidos os servidores participantes do Projeto, os quais se declararam satisfeitos.

Os servidores envolvidos destacaram os seguintes pontos positivos e negativos do Projeto:<sup>311</sup>

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisão de tarefas de forma mais equilibrada;</li> <li>- Descentralização de tarefas urgentes, as quais são divididas igualmente entre os servidores;</li> <li>- A atuação dos servidores em todas as áreas abrangidas pelo Cartório Judicial propicia o aprendizado em GRUPO e melhora no relacionamento entre colegas; Além disso, os servidores destacam o fato de que não havendo há mais a preocupação, durante a ausência de algum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O reduzido número de servidores em relação ao número de processos, causa desgaste entre os mesmos;</li> <li>- A ausência de quadro completo de funcionários sobrecarrega os demais servidores.</li> <li>- Não houve retorno sobre o aproveitamento dos servidores, para avaliar pontos em que o andamento dos processos está mais lento ou mais rápido.</li> <li>- Número de servidores compromete a execução do projeto.</li> </ul>

Continua...

<sup>310</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>

<sup>311</sup> Ibid.

Continuação.

<p>colega, por ser o único a desenvolver tal atividade, no caso de férias, por exemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do estímulo do servidor com o aprendizado em geral;</li> <li>- Facilita a organização cartorária e agiliza o cumprimento/andamento dos processos;</li> <li>- Quebra da rotina Cartorária;</li> <li>- Movimentação dos processos no THEMIS de forma detalhada e padronizada.</li> <li>- Facilita a visualização do volume e tempo que os processos estão para cumprimento, acarretando uma maior rotatividade dos mesmos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade no cumprimento dos processos em que não estavam familiarizados;</li> <li>- Não considera as habilidades e pontos fortes de cada servidor - no que se refere a matéria - uns têm mais facilidade com o cível, outros com a matéria criminal, sendo que "encalham" nas matérias que não estavam habituadas;</li> <li>- Coincidência de, em um mesmo dia, serem deferidas diversas liminares para um mesmo dígito, sobrecarregando o servidor com medidas urgentes, atrapalhando o cumprimento dos demais processos.</li> </ul>
--	---

Diante da relevância das conclusões dos Coordenadores de Correição, transcrevo-as:

Só os dados estatísticos já fariam por si, no entanto, no contato mais direto com as Comarcas podemos perceber também a satisfação dos servidores, principalmente daqueles que apresentaram sempre maior empenho, que podem por meio do Projeto ter seu trabalho reconhecido e efetivamente participar de uma distribuição de tarefas mais justa. Também temos um retorno do servidor que precisou aprender o andamento e cumprimento do processo, demonstrando satisfação em participar de atividades, sob seu ponto de vista “mais significativas”.

[...]

Outro fato que deve ser considerado é a possibilidade de melhor avaliação dos servidores que se encontram em estágio probatório, com o Projeto Eficiência todo servidor atua nas mais variadas atividades cartorárias podendo, efetivamente, ser avaliado com base em dados objetivos (produtividade, eficiência, capacidade), além dos subjetivos. Convém ressaltar que, **permanece a importância e fundamental motivação de equipe. Mesmo a implantação do melhor método sem a devida motivação pessoal no cartório não trará resultados satisfatórios.** Ainda, para que este método funcione adequadamente, o quadro funcional deverá estar completo e o cartório com estrutura adequada, tanto em relação ao ambiente quanto, e principalmente, em

relação aos equipamentos, sendo imprescindível que a cada servidor seja disponibilizado um computador. Em resumo, os resultados foram muito satisfatórios, em todos os sentidos e pensamos que mesmo em face de dificuldades, hoje já existentes, de quadro funcional e material, este ainda se mostra um método mais racional, eficiente e justo de trabalho. (grifos nosso).<sup>312</sup>

Corroborando tais conclusões, especialmente no que tange à gestão de pessoas, destaco a importante declaração da Juíza Célia Cristina Perotto Lobanowsky, na época titular da 1ª Vara Judicial da Comarca de Santa Vitória do Palmar, uma das participantes do projeto-piloto:

um dos maiores benefícios advindos do método implantado diz com a satisfação do servidor, pois a este foi possível o aprendizado, por vezes obstado pelo fato de atuar somente em determinado tipo de processo ou atividade, bem como uma divisão mais equilibrada das tarefas, além de permitir àqueles que apresentaram maior empenho o reconhecimento do trabalho desenvolvido.<sup>313</sup>

Ao final do período de teste do Projeto-Eficiência nas vinte primeiras comarcas selecionadas, como forma de reconhecimento, foi conferido voto de louvor a todos os participantes, pelo empenho, colaboração e pelos resultados obtidos, servindo de incentivo e valorizando, assim, o esforço dos servidores envolvidos.

Numa segunda fase do projeto, houve continuidade do monitoramento da produtividade das vinte primeiras varas, cuja implementação ocorreu em junho de 2008, bem como foram incluídas outras vinte varas.

No primeiro trimestre de avaliação das 20 primeiras varas, como já concluído, houve um acréscimo significativo no número de documentos expedidos e movimentações realizadas, bem como diminuição do tempo de espera dos processos para cumprimento das determinações judiciais. Tal situação se repetiu nas vinte novas comarcas que implementaram o Projeto, no primeiro momento.

<sup>312</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. **Expediente n° 010-08/001311-0**. Disponível em: <<http://www.tj.rn.gov.br>>.

<sup>313</sup> LOBANOWSKY, Célia Cristina Perotto. Comissão de Inovação e Efetividade da Jurisdição de 1º Grau: Projeto-Eficiência - Uma nova dinâmica de atuação no âmbito do Poder Judiciário. **MULTIJURIS, Primeiro Grau em Ação**, Porto Alegre, n. 6, 2008. p. 25.

Entretanto, conforme constou no Relatório de Resultados do segundo trimestre do Projeto, relativamente às vinte primeiras comarcas, houve queda na produtividade, atribuindo os coordenadores de correição as seguintes possíveis causas:

Pode ter sido em razão de afastamento de servidores, pelo estabelecimento de uma rotina regular de trabalho ou até mesmo por uma deficiência da administração no sentido de atenção, bem como à ausência de retorno às Comarcas, pois o fato de que o servidor, com o conhecimento de que está sendo acompanhado, poderia alterar o seu comportamento habitual, produzindo mais. Outra causa, no entanto, pode ser o resultado obtido com o Projeto, ou seja, no primeiro momento houve maior empenho no cumprimento das determinações judiciais, zerando o resíduo. Agora, com a regularidade das atividades cartorárias, a produtividade estaria atendendo à demanda, motivo pelo qual, com a estabilidade, atingiram o principal objetivo do Projeto - o da reorganização e do equilíbrio na distribuição das tarefas entre os servidores lotados em cartório.<sup>314</sup>

Assim, as conclusões da primeira e da segunda fase de implantação do Projeto-Eficiência demonstram a necessidade e os benefícios do investimento na gestão de pessoas, que envolve não somente avaliação da produtividade do servidor, mas também adequada seleção, orientação, treinamento, avaliação de desempenho e recompensa; processos que devem ser desenvolvidos com liderança, engajamento, motivação e valorização das pessoas.

### **3.3.5.2 Projeto Eficiência na 3ª Vara Cível da Comarca de Rio Grande. Avaliação da produtividade individual dos servidores**

Não obstante o Projeto-Eficiência ter sido implantado oficialmente pela Corregedoria-Geral da Justiça do Rio Grande do Sul apenas em maio de 2008, anteriormente já estava sendo sugerida por Coordenadores de Correição em visitas às Comarcas do Estado a idéia de divisão das atividades cartorárias pelo dígito final do processo, como prevê o referido Projeto. Diante disso, algumas unidades jurisdicionais implementaram o novo método de trabalho sugerido, como a 3ª Vara

<sup>314</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Expediente n° 010-08/001311-0. Disponível em: <<http://www.tj.rd.gov.br>>.



Cível de Rio Grande, em abril de 2007, época onde jurisdicionei como magistrada titular.

Como juíza titular, constatei os seguintes problemas na serventia: tarefas demasiadamente atrasadas; falta de método de trabalho; desorganização do cartório; impossibilidade de avaliar a produtividade de cada servidor, o que dificultava a conclusão com dados objetivos de quem estava trabalhando muito e de quem estava trabalhando pouco; ausência de liderança; baixa produtividade; despreparo de alguns servidores; falta de motivação e comprometimento; ausência de reconhecimento daqueles que se dedicavam ao trabalho.

A Vara tinha na época 9.397 processos e contava com um cartório composto de um escrivão e cinco oficiais escreventes. Estava vago o cargo de oficial ajudante.

Detectados os problemas, por meio de reuniões e conversas informais e reservadas com todos os membros da serventia, passou-se a pensar em como solucioná-los. Diante da constatação de que a equipe sozinha não sabia como elaborar um plano de ação para resolver os problemas, como magistrada titular e responsável pela fiscalização e direção da serventia, tomei a iniciativa de pedir ajuda à CGJ, o que foi atendido.

Assim, com a ajuda dos assistentes de correição, foi organizado todo o cartório, instituído o método de trabalho do Projeto Eficiência (por dígitos) e orientados e treinados os servidores.

Foi dividido o trabalho pelo “sistema de dígitos”, isto é, cada servidor ficou responsável por cumprir os processos com determinados dígitos finais. Com isso, houve uma distribuição proporcional e racional dos processos a serem cumpridos e demais atividades entre os servidores, que passaram a atuar em todas as matérias. Foi abandonado o habitual método dos “mini cartórios”, onde cada servidor era responsável por uma espécie de processo ou tarefa.

No caso, cada servidor ficou responsável pelo cumprimento de despachos e determinações judiciais de dois números finais de processos, com exceção do escrivão, que ficou com um dígito, em razão da função de certificação de prazos; e de um dos oficiais escreventes, recentemente ingresso no Judiciário, que ficou com o cumprimento dos processos de apenas um dígito, mas acumulou outras tarefas,

como carga e baixa dos processos, por exemplo. Ademais, foi feito rodízio para atendimento do balcão, não participando apenas o escrivão.

Passei a controlar mensalmente a produtividade de cada servidor, o que, em comparação com o período anterior ao plano, aumentou significativamente.

Em reunião com os servidores, ficou definido que o principal critério que seria utilizado para a designação para o cargo de oficial ajudante substituto, com correspondente gratificação, com reavaliação de quatro em quatro meses, seria a produtividade. Porém, foi esclarecido, a fim de evitar uma competitividade danosa e pernicioso para o relacionamento da equipe, que a produtividade somente seria fator determinante se houvesse uma diferença significativa no desempenho dos servidores. Caso estivesse equilibrado, seria feito rodízio, observando-se a antiguidade.

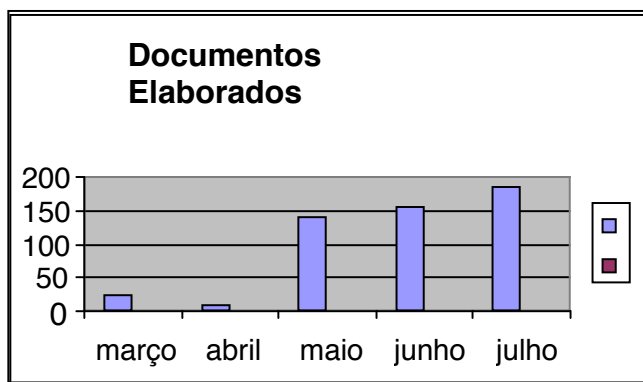
Após o início do plano, foram realizadas reuniões mensais para avaliação dos resultados, apresentação de críticas e sugestões de alteração de algum procedimento. Para agregar mais e descontraír, instituímos reuniões-café da manhã. Cada um ficava responsável por trazer algo para o café da manhã (pão, frios, frutas, leite, bolo etc...) Chegávamos um pouco mais cedo, às 8h, tomávamos café juntos e depois fazíamos a reunião.

No início de cada mês, antes da reunião, repassava por e-mail todos os dados relativos à produtividade de cada servidor do mês anterior. Assim, de forma transparente, todos ficavam sabendo da sua produtividade e da produtividade dos colegas.

Segue demonstração da produtividade individual de alguns servidores, considerando que em abril houve a visita dos assistentes de correição, os quais ficaram vários dias trabalhando na vara, organizando o cartório, elaborando o plano de trabalho, orientando e treinando os servidores. Assim sendo, somente a partir de maio é possível ver a aplicação e os resultados do novo plano de trabalho.

Com efeito, os dados mostram a produção do mês de março, anterior ao Projeto, do mês de abril, momento em que houve a nova organização cartorária e orientação dos servidores sobre o Projeto, e dos meses de maio, junho e julho, que mostram a efetiva implementação do Projeto.

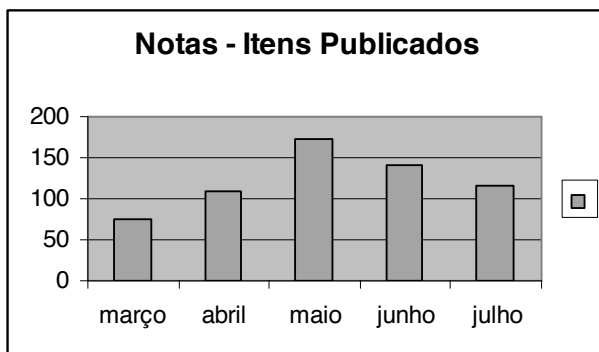
**SERVIDOR A** - servidor recém ingresso no Poder Judiciário, sem formação jurídica, ao qual não tinha sido oferecido nenhum treinamento. Recebeu orientação e treinamento dos assistentes de correição, o que lhe transmitiu confiança e gerou-lhe grande entusiasmo, culminando numa excelente atuação. De 23 documentos elaborados em março e 10 documentos em abril, houve significativo aumento na sua produtividade a partir de maio, chegando a elaborar 186 documentos no mês de julho de 2007.



**Ilustração 8 - Documentos Elaborados**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

**SERVIDOR B** - servidor formado em direito, que elevou o bom nível de trabalho que vinha desenvolvendo. Em março produziu 75 notas, chegando a 173 em maio, primeiro mês de implantação do projeto. Todavia, teve uma queda na produção nos meses de junho (140) e julho (115) de 2007. Tal recuo pode ser explicado pela remoção de um servidor para a Comarca de Santa Maria, em 12.06.2007, e pela licença-prêmio do escrivão, de 18.06.2007 a 02.07.2007, o que sobrecarregou os demais servidores com outras tarefas não relacionadas com o cumprimento por dígitos.



**Ilustração 9 - Notas - Itens Publicados**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

**ESCRIVÃO** - teve um grande aumento na produtividade, pois no mês de março não confeccionou nenhuma nota de expediente e chegou ao mês de julho com 943 notas elaboradas. Há que se esclarecer, no entanto, que ele ficou com a incumbência de confecção de o dobro de notas em relação aos outros servidores. Quanto à queda na produção no mês de junho, deve-se a circunstância de que o escrivão gozou licença-prêmio de 18.06.2007 a 02.07.2007. Importante destacar que não foi cassada a licença do escrivão, mesmo sendo o início da implantação do novo sistema e mesmo tendo-se ciência de que ele seria um dos mais atingidos com a nova forma de divisão das tarefas. Foi tomada tal atitude justamente para não desmotivá-lo, para não gerar insatisfação, isto é, o sentimento de que estão lhe tolhendo um direito. Tal conduta gerou bons resultados, pois no retorno da licença, em julho, a produção dele aumentou muito.

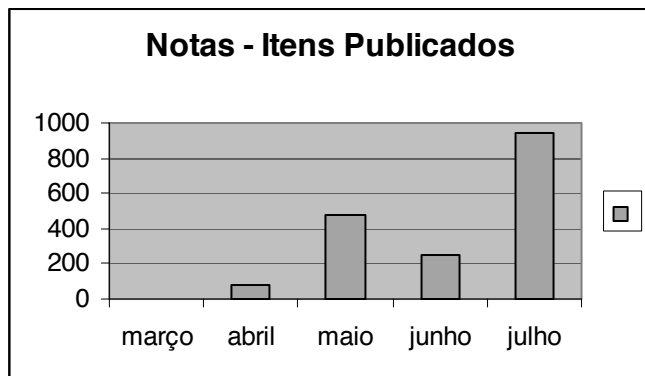


Ilustração 10 - Notas - Itens Publicados

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

**SERVIDOR C** - servidor que revelou grande potencial produtivo, mas que estava lento e desmotivado. Em março juntou 24, chegando a 467 em julho de 2007.

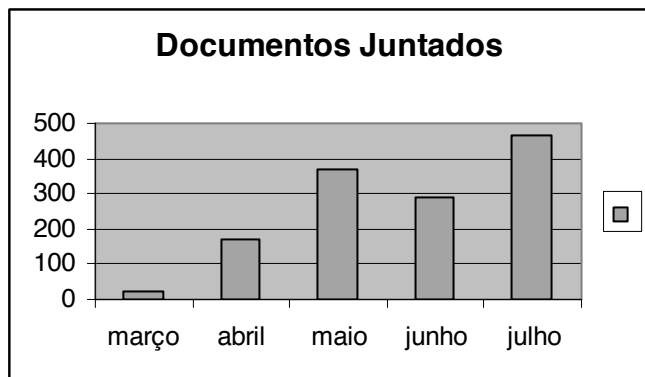
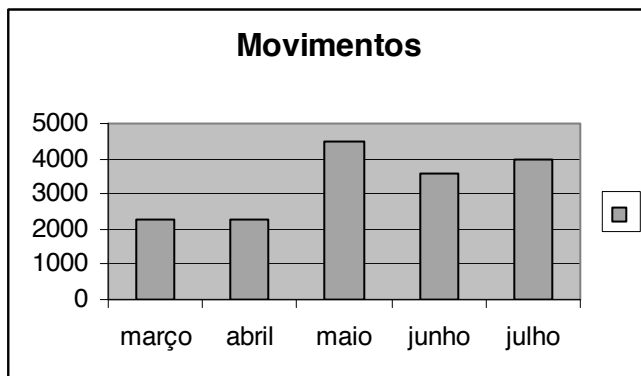


Ilustração 11 - Documentos Juntados

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

**SERVIDOR D** - servidor que demonstrava interesse na melhoria da serventia. Mesmo já desenvolvendo um bom trabalho, melhorou com a adoção do

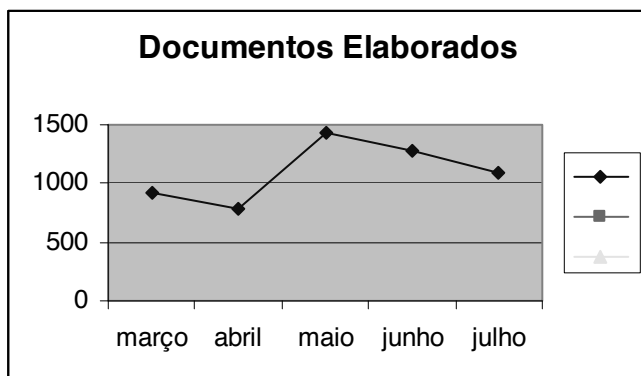
projeto. De 2270 movimentos realizados no mês de março, chegou a 4468 em maio e em 3956 em julho de 2007.



**Ilustração 12 - Movimentos**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

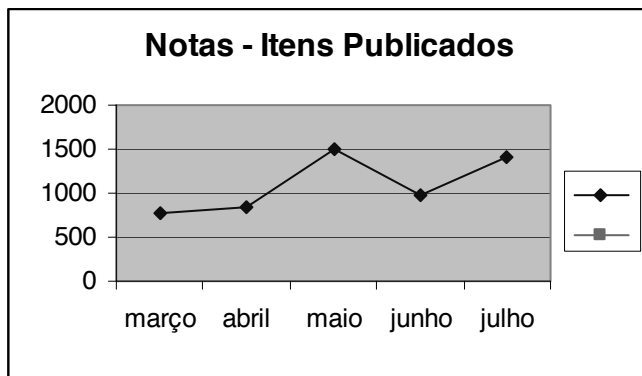
#### ANÁLISE DE TODA A SERVENTIA



**Ilustração 13 - Documentos Elaborados**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

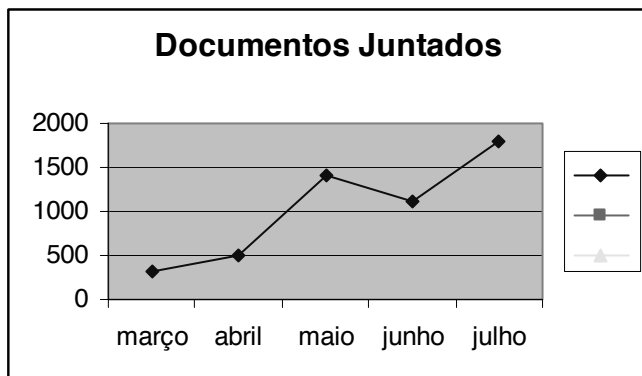
Quanto aos documentos elaborados, houve um aumento significativo em maio, porém um recuo em junho e julho, o que pode ser explicado, como já referido, pela remoção de um servidor para a Comarca de Santa Maria, em 12.06.2007, e pela licença-prêmio do escrivão, de 18.06.2007 a 02.07.2007.



**Ilustração 14 - Notas - Itens Publicados**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

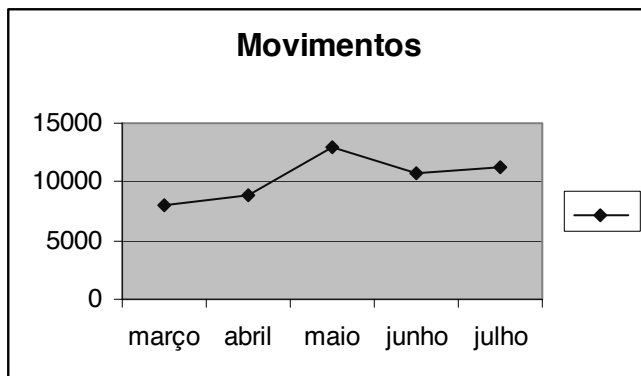
No que se refere aos itens publicados, a explicação para os resultados é a mesma do gráfico anterior.



**Ilustração 15 - Documentos Juntados**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

Já no que tange à juntada de documentos, o desempenho foi excelente, mesmo com uma pequena queda no mês de junho, o que pode ser atribuído à falta de dois servidores, como explicado antes.



**Ilustração 16 - Movimentos**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça.

No que se refere aos movimentos mensais, a explicação para os resultados é a mesma do gráfico anterior.

Destarte, o resultado foi que houve um equilíbrio na divisão das tarefas, aumentou a produtividade e melhorou muito o ambiente de trabalho. Os servidores que estavam rendendo pouco, se sentiram envergonhados com a baixa produtividade que apareceu e começaram a trabalhar mais. Os servidores que produziam pouco porque estavam despreparados, não treinados, receberam orientação e acompanhamento dos assistentes de correição, o que fez com que não só aumentassem a sua produtividade, mas também melhorassem a auto-estima. E os servidores que já apresentavam um bom desempenho, ficaram satisfeitos e motivados, pois o seu trabalho apareceu, foi divulgado e, conseqüentemente, reconhecido.

Ademais, os servidores ficaram satisfeitos pelo aprendizado proporcionado pelo novo sistema, já que precisam saber fazer tudo no processo. Não houve mais a paralisação de tarefas em razão do afastamento



temporário de algum servidor. Não houve mais aquela desculpa do “não sei fazer”. Em caso de afastamento de um servidor, outro servidor assume os “dígitos” dos processos do servidor afastado.

Outrossim, foi possível verificar a produtividade de cada membro da equipe, o que possibilitou a orientação e a cobrança do servidor responsável, o reconhecimento e recompensa dos talentos. Importante destacar que, na época, não havia como os juízes acompanharem a produtividade de cada servidor pelo sistema de informática, sendo necessário, a cada mês, solicitar os dados à Corregedoria. Entretanto, houve importante avanço, pois atualmente o sistema SAV (Sistema de Acompanhamento Virtual) do Tribunal de Justiça gaúcho já está disponibilizando tais informações aos magistrados.

Como forma de recompensa, ao final do período acima referido, quando da minha remoção para outra Comarca, além dos elogios e da divulgação dos resultados, foi designado o servidor que obteve o melhor desempenho para o cargo de oficial ajudante e a expedidas portarias de louvor.

Importante destacar, também, que para a obtenção dos bons resultados não foi feito nenhum mutirão, ninguém trabalhou além do horário de expediente ou final de semana. Tudo foi feito dentro do horário regular de funcionamento do Fórum. Bastou a implementação de um bom modelo de gestão.

Portanto, pode-se concluir que os resultados foram excelentes, o que explica a proposta dos Coordenadores de Correição ao Desembargador Corregedor-Geral de Justiça de oficialização do projeto e implantação em todas as comarcas do Estado do Rio Grande do Sul.

No caso da 3ª Vara Cível de Rio Grande, foi possível, além de constatar o aumento da produtividade da serventia, mostrar a importância da medição e da avaliação da produtividade individual dos servidores.

Diante de todo o exposto, não resta dúvidas de que o Projeto-Eficiência é uma importante ferramenta para medir a produtividade da serventia e de cada servidor individualmente.

### 3.3.6 Considerações finais a respeito da avaliação de desempenho

Considerando tudo que foi dito, não há dúvidas sobre a necessidade da implementação de uma avaliação de desempenho aos servidores estáveis do 1º grau e aperfeiçoamento da avaliação existente dos servidores do 1º grau em estágio probatório e dos servidores do 2º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Como se viu, há necessidade de avaliar-se, além do desempenho da unidade jurisdicional, também o desempenho individual, considerando as competências, ambos voltados para resultados.

No serviço público, especialmente no Poder Judiciário, é imprescindível seja realizada uma avaliação profissional, mais moderna, não empírica, como muitas vezes é feita.

Da avaliação deve participar também o juiz, pois, como líder, precisa conhecer as potencialidades de seus funcionários, aproveitando os talentos revelados e atuando para reduzir as deficiências. Todavia, conforme prega Chiavenato, esta participação:

não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado no passado. É preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Quando é necessário mudar o desempenho, o maior interessado - o avaliado - deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita - se é que deve ser feita.<sup>315</sup>

O Projeto-Eficiência mostrou-se uma excelente ferramenta, a qual, aliada a outras, propiciará uma forma moderna de avaliação, compatível com a cultura da organização. Vai colaborar no aspecto da eficiência, que consta no art.103 da Consolidação Normativa Judicial do Rio Grande do Sul, fornecendo indicadores. Tal projeto, no entanto, terá melhores resultados quando forem estabelecidas metas para cada indicador (notas publicadas, documentos juntados etc..). Assim sendo, a eficácia, isto é, o resultado, dependerá da forma como for utilizado.

---

<sup>315</sup> CHIAVENATO, 2009, p. 120.

Neste contexto, sendo o Poder Judiciário essencialmente um prestador de serviços, deve ser considerado, conforme esclarece Rosane Bordasch<sup>316</sup>, que os principais processos de trabalho envolvidos na atividade judicial são o atendimento (partes, advogados, peritos etc.) e o cumprimento dos atos processuais. Destarte, há que se avaliar também a qualidade do atendimento ao usuário e a qualidade do trabalho do servidor (não adianta constar que o servidor elaborou 1000 documentos se destes, 300 foram retrabalho em razão de erros - há que se avaliar todo o contexto), assim como a redução do acervo. Enfim, o resultado, pois uma avaliação de desempenho não pode se limitar a análise de números que revelem “produtividade”.

Assim, é um desafio para o Poder Judiciário formular um sistema de avaliação de desempenho consistente e capaz de avaliar as competências de cada servidor, a fim de melhorar os processos internos da instituição, afastando-se da visão baseada apenas nos cargos e nas tarefas, na qual a preocupação concentra-se basicamente nos planos de trabalho norteados apenas pela busca de produtividade.

O Projeto-Eficiência também envolve a distribuição de outras tarefas que não apenas as que foram medidas considerando os dígitos dos processos, como atendimento ao público, certificação de prazos, carga e baixa dos processos, autuações dos processos, entre outras. Estas tarefas, que não são divididas pelos dígitos dos processos terão de ser divididas entre os servidores utilizando outros critérios. É uma oportunidade, pois, para análise, juntamente com os funcionários, das competências de cada um (conhecimento, habilidades e atitudes).

Outrossim, é necessário o constante acompanhamento da equipe e monitoramento dos dados, comparando com as oscilações do acervo da vara (ingressos e extinções dos processos), a fim de verificar se as metas estabelecidas poderão ser atingidas. Em caso negativo, é preciso analisar quais são os fatores que estão prejudicando o bom desempenho e procurar a forma de solucionar os problemas encontrados.

É claro que o Projeto-Eficiência tem pontos positivos e pontos negativos, como os relacionados anteriormente pelos próprios servidores que participaram do

---

<sup>316</sup> BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009. p. 67.

projeto-piloto. Todavia, os pontos positivos superam os negativos, até porque muitos destes podem ser trabalhados e melhorados.

Assim, o Projeto-eficiência é uma excelente ferramenta, pois “estabelece padrões, o levantamento de dados estatísticos, possibilitando apurar a realidade do Judiciário (pontos de deficiência e avaliação do sucesso); a criação de um canal mais estreito entre servidor e administração, onde é possível o pedido de auxílio; a avaliação da situação e a tomada de medidas.”<sup>317</sup> Todavia, se não for bem utilizado não trará bons resultados, isto é, a eficácia que se espera. É preciso que esteja aliado a uma gestão participativa, onde o juiz-líder consiga motivar e engajar os servidores.

Não se olvida que é difícil encontrar em instituições públicas um sistema de avaliação de desempenho adequado, sistematizado e de acordo com as necessidades da instituição, motivo pelo qual se pode adotar um sistema que, por meio de negociação de metas e compromissos entre chefes e servidores/colaboradores, seja possível medir o comprometimento das pessoas.<sup>318</sup>

Destarte, a avaliação do desempenho com ênfase na produtividade para implementação no Poder Judiciário deve ser baseada em sistema de gestão e medição de desempenho, formulado a partir de processos de trabalho, identificados, formalizados e derivados de estratégias e metas estabelecidas.<sup>319</sup>

Nesse contexto, para uma boa avaliação de desempenho é importante a divulgação inicial das metas da organização. Após, é preciso o estabelecimento de compromissos de desempenho individual, a partir da negociação das metas, e a elaboração do plano de trabalho. Em seguida, deve ser feito o acompanhamento periódico do desempenho do servidor, com avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes, se necessário. Importante também oportunizar ao avaliado uma auto-avaliação. Após a publicação do resultado final, é o momento para a discussão a respeito, envolvendo avaliador e avaliado, oportunidade de

<sup>317</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. Relatório dos Resultados do Projeto Eficiência: Piloto, Segunda Fase, dez. 2008.

<sup>318</sup> MARTINS, Regina Copello; COSTA, Stella Regina Reis da; RIBEIRO, Flávio Salema Garção. Gestão de pessoas em organizações públicas: propondo melhorias. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/43\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2009.

<sup>319</sup> SILVA, Ronaldo Foresti Werneck da. Indicadores e instrumentos de apoio à produtividade dos Magistrados de 1º e 2º Graus. In: A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 131.

análise dos erros e dos acertos, dos pontos fortes e dos pontos fracos, e de sugestões de melhoria do desempenho.

Não obstante, necessário se faz apontar algumas críticas à avaliação de desempenho. Segundo Júlio Lobos, W.E. Deming, uma das mais reconhecidas personalidades na área da Qualidade, não aprova o processo de avaliação de desempenho tradicionalmente desenvolvido nas empresas, porquanto

instrumentos dessa natureza facultam a 'administração por intermédio do medo', típica das empresas ocidentais. A certeza de terem seu desempenho avaliado por terceiros predispõe as pessoas a conseguirem resultados de curto prazo, exaurindo recursos valiosos, evitando riscos e atropelando colegas. Além disso, a diferenciação em termos de desempenho geraria ciúmes nos preteridos, incentivando-os a sabotar objetivos comuns. Por último, nenhum método de avaliação de desempenho seria honesto a ponto de classificar com justiça todas as pessoas visadas numa escala de desempenho. E não só por causa de avaliadores imperfeitos, uma vez que são humanos, mas porque as diferenças entre as pessoas avaliadas decorreriam principalmente dos próprios sistemas de trabalho impostos a elas.<sup>320</sup>

Não há dúvidas de que existem todos estes riscos apontados por W.E. Deming. e, com certeza, erros e problemas ocorrerão em avaliações de desempenho. Todavia, a inexistência dela, o não fazer nada, é mais prejudicial, pois contribuiu para a perpetuação da mediocridade, da estagnação ou até mesmo ao retrocesso. Na verdade, os problemas apontados por Deming mais tem a ver com a forma de realizar a avaliação de desempenho do que a avaliação em si.

Conforme conclusão apresentada na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009, constituem-se pontos críticos para o êxito da implementação do processo eficaz, efetivo e de qualidade da avaliação de desempenho no serviço público:

- a) criar cultura do planejamento estratégico para os órgãos e entidades;
- b) definir sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos;
- c) vincular a avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e das condições de trabalho;

---

<sup>320</sup> LOBOS, 1991, p. 114.

- d) propiciar o desenvolvimento e o aprimoramento das lideranças internas;
- e) envolver o conjunto dos servidores no processo e planejamento de metas, monitoramento de resultados enquanto sujeitos do processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- f) criar mecanismos efetivos de participação dos usuários.<sup>321</sup>

Diante disso, para que se possa estar em constante aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho e retirar desta os benefícios antes relacionados, há necessidade de implementação de uma real gestão de pessoas, que pressupõe um ciclo que envolve não apenas avaliação, mas também a adequada seleção, orientação prévia, investimento em treinamento, existência de motivação e engajamento, gestão participativa, com o estabelecimento de objetivos e metas; controle das ações e dos resultados; bem como um adequado e estimulante sistema de recompensas.

Para tanto, é preciso que haja uma conscientização a respeito da importância dos sistemas de avaliação de desempenho, a fim de amenizar a grande resistência e descrença cultural com o desenvolvimento de competências humanas.

### **3.4 RECOMPENSA**

#### **3.4.1 A importância da reciprocidade**

Embora o ritmo de vida tenha-se acelerado e tornado-se mais comum o convívio com a mudança, a natureza e as necessidades humanas permanecem constantes. As pessoas querem do trabalho o que sempre quiseram: respeito, confiança, possibilidade de controle sobre suas tarefas, oportunidade de aprendizagem e crescimento, interações agradáveis com os colegas e outras pessoas, tratamento justo, oportunidade de levar uma vida razoável, ter orgulho do que fazem e com as realizações alcançadas, ter reconhecimento.

Todavia, lidar com os diferentes graus de importância das necessidades das pessoas, é desafiador para o gestor. Segundo especialistas em remuneração e gestores profissionais “uma única abordagem de recursos humanos não serve para

<sup>321</sup> CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009.

todos. Pessoas diferentes têm valores, necessidades, desejos e expectativas diferentes e, a menos que essas condições possam ser atendidas satisfatoriamente, os resultados podem ser desastrosos.”<sup>322</sup>

A respeito, Luiz Umpierre de Mello Serra cita, oportunamente, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a qual sustenta que há uma hierarquia de cinco tipos de necessidades humanas, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade hierarquicamente superior passa a ser dominante no comportamento das pessoas. As cinco necessidades, em ordem crescente, são:

Necessidade fisiológica. Incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São necessidades básicas de sobrevivência biológica.

Necessidade de segurança. Incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.

Necessidades sociais. Incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano.

Necessidade de estima. Incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

Necessidade de auto-realização. É a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.<sup>323</sup>

Ainda segundo a teoria de Maslow, não é necessário que uma necessidade esteja totalmente satisfeita para surgir outra. Geralmente, as pessoas estão parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades básicas.

Diante dessa realidade, “o atendimento dessas necessidades permite que as pessoas liguem-se a seu trabalho nos níveis emocional, social e intelectual e,

---

<sup>322</sup> BOWEN, 2008, p. 12.

<sup>323</sup> SERRA, Luiz Umpierre de Mello. **Gestão de serventias**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006. p. 23.

dependendo do trabalho, às vezes também no nível físico. Ele as auxilia a se sentirem completas e obter significado do que fazem.”<sup>324</sup>

Um dos aspectos fundamentais em que se baseia a Gestão de Pessoas, como já dito, é a inclusão dos funcionários como parceiros da organização, como forma de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Assim sendo, a nomenclatura “servidor”, utilizada no Judiciário, não se coaduna mais com a nova visão da Gestão de Pessoas, pois não se quer mais apenas um “servidor”, mas essencialmente um “parceiro”, um “colaborador”.

Na condição de parceiros, as pessoas investem na organização com a expectativa de retorno desse investimento. Elas querem saber quais as orientações e como estas podem afetá-los e recompensá-los.

Com esse mesmo entendimento transcrevo Chiavenato:

Ninguém trabalha de graça. Ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. (...) o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade recebido por elas: na medida em que o trabalho produz os resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí, a importância de projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.<sup>325</sup>

Com efeito, a gestão de pessoas envolve reciprocidade entre os funcionários e a organização, isto é, para o investimento humano há necessidade de um retorno nas esferas profissional e pessoal razoável. Tem que haver reciprocidade entre os objetivos organizacionais e individuais.

O sistema de recompensas deve, pois, envolver o individual e o coletivo. Para tanto, é preciso que o líder consiga alinhar os interesses da organização com os do funcionário. O líder precisa mostrar a este a importância do seu papel para que a organização tenha bons resultados e a importância destes resultados para ele próprio, mostrando que ganha com isso, quais são as recompensas.

---

<sup>324</sup> GUBMAN, 1999, p. 30.

<sup>325</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 256.



Não obstante, a maior parte das organizações no Brasil agem no sentido de uniformizar, de não distinguir os funcionários que merecem, desconsiderando que a natureza humana é individualista e interesseira.<sup>326</sup>

A recompensa nada mais é do que um prêmio, um reconhecimento pela dedicação de alguém, que pode ser desde um tapinha nas costas até um benefício financeiro. Traz incentivo e motivação aos funcionários da organização, pois satisfazem seus objetivos individuais tão logo atinjam os objetivos da organização.

Tratando da recompensa como grande incentivo nas organizações contemporâneas, destaca Paulo Motta:

O importante é reconhecer o esforço de cada um, fazê-los crer que são bem-sucedidos, individualizá-los perante o grupo e recompensá-los tanto com tapinhas nas costas como com os prêmios materiais. O prêmio, a vitória, o elogio, a recompensa simbólica refletindo a ênfase no positivo para alcançar os comportamento e resultados desejáveis e nunca na atenção ao negativo, que gera resultados comportamentais imprevisíveis.<sup>327</sup>

Nesse contexto, as recompensas podem ser financeiras ou não financeiras. Financeiras são o salário, prêmios, comissões, férias, gratificações, gorjetas, horas extras, 13º salário, adicionais, entre outros. As não-financeiras consistem em oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho.<sup>328</sup>

### 3.4.2 Recompensas financeiras

#### 3.4.2.1 Remuneração no serviço público. Remuneração funcional

A definição de padrões remuneratórios é sempre um aspecto crítico para qualquer organização, diante da dificuldade de se determinar o valor agregado pelas pessoas aos processos de trabalho.

---

<sup>326</sup> LOBOS, 1991, p.108-109.

<sup>327</sup> MOTTA, 1991a, p. 200.

<sup>328</sup> CHIAVENATO, 2004, p. 259.

No setor público predomina a remuneração funcional, que é o modelo tradicional de retribuição pecuniária, cujo foco, segundo Sandro Bergue:

reside no cargo, e não na pessoa ou em seus atributos (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004; MARRAS, 2002). O sistema está baseado na avaliação de cargos e tem como finalidade precípua a garantia da equidade interna. Apesar de seu caráter tradicional, este constitui o modelo predominante nas organizações, e o único possível, segundo a perspectiva mais conservadora e dominante de gestão da remuneração no setor público.<sup>329</sup>

Com efeito, os sistemas funcionais, que são baseados no conjunto de atividades compreendidas em um cargo para a definição da remuneração, têm por pressuposto um mundo estável e previsível.

Nesse contexto, é pago aos servidores públicos uma remuneração direta, vinculada ao cargo. Há, também, uma remuneração indireta, que envolve gratificações, adicionais, 13º salário, férias, abonos.

Não há uma relação entre as recompensas e os resultados obtidos ou pretendidos. A remuneração fixa recompensa o servidor pelo tempo disponibilizado e não pelo seu desempenho. Já a remuneração indireta, em regra, também não valoriza o desempenho pessoal do funcionário, pois envolve benefícios que se estendem a todos os servidores que preencham determinados requisitos independentemente da sua atuação para o alcance de bons resultados para a instituição.

Não obstante, importante destacar que tanto na esfera privada, diante da grande competitividade; como na esfera pública, em razão da garantia de estabilidade no cargo; bem como pela intensificação da velocidade das mudanças nas organizações; a remuneração tradicional tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento pró-ativo, empreendedor e eficaz na busca das metas da organização. Daí a necessidade da adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competências; bem como o investimento nas recompensas não financeiras.

---

<sup>329</sup> BERGUE, 2007, p. 276.

Diante dessa nova realidade, na qual não se espera mais apenas a reprodução de um conjunto de atividades prescritas em seu cargo, pelo contrário, requer-se que as pessoas extrapolem estes limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados, o desafio passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que recompensem adequadamente as pessoas considerando a crescente transformação do mundo e a nova dinâmica da atuação dos profissionais.

Essa conclusão veio materializada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que previu a possibilidade de instituição de conselhos de política de administração e remuneração de pessoal, além de prêmios de produtividade (art.39, *caput* e § 7º, da Constituição Federal), o que sinaliza que o sistema remuneratório no serviço público admite transformações e impulsiona o aperfeiçoamento dessa área da gestão de pessoas nas instituições públicas. Vê-se a intenção de valorização do indivíduo em razão do seu desempenho.

Entretanto, em quase todo o serviço público, a remuneração ainda é a tradicional, isto é, fixa, previamente estabelecida para o cargo, acrescida, no máximo, de algumas remunerações indiretas, como já referido. Não há possibilidade de aumento de salário individual em razão do atingimento de metas estabelecidas pela organização. Assim, mesmo havendo uma forma de avaliação de desempenho, em geral esta ainda não afeta diretamente a remuneração do funcionário.

O sistema tradicional pressupõe a existência na organização de hierarquia claramente definida, com as atribuições e responsabilidades de cada cargo definidas por normas escritas. Os servidores, como já referido, são remunerados em função do cargo e do tempo de serviço e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas ou resultados. Assim, na maioria dos casos, não motiva, nem estimula os servidores ao envolvimento com os objetivos da organização.

Destarte, o modelo de remuneração funcional, tradicional, como ocorre em regra no serviço público, contribui para ocultar ineficiências, pois muitas pessoas são remuneradas pelo que não produzem, e, conseqüentemente, cria-se um sentimento de desigualdade e injustiça entre os servidores, como já apontado pela pesquisa realizada na Comarca de Osório.

Por outro lado, não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo é, certamente, motivo de frustração e descontentamento para os profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais.

Regina Luna Santos de Souza, palestrando no IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, em 2004, bem tratou desta situação ao afirmar que:

As formas de recompensa que surgem devem, portanto, ser capazes de reconhecer as diferenças individuais e os diversos ritmos que as pessoas têm em assumir responsabilidades, uma vez que estes aspectos acabam por traduzir diferentes contribuições para com a organização. Mais que isto, buscam-se critérios flexíveis que acompanhem as mudanças que ocorrem na empresa e no mercado. A revisão do composto remuneratório, que vem apontando um contínuo decréscimo da parcela fixa quando comparado à parcela variável de remuneração consiste numa das iniciativas voltadas para reconhecer a contribuição e absorver a volatilidade do ambiente organizacional.<sup>330</sup>

Conforme Chiavenato, “o valor das recompensas e a percepção de que elas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma relação de custo/benefício”.<sup>331</sup>

Não obstante, mesmo no setor privado, onde há maior utilização de ensinamentos da Ciência da Administração, “as empresas aplicam, na maioria das vezes, sistemas tradicionais de remuneração, com base em descrição de atividades e responsabilidades de cada função e hierarquizadas segundo um critério de avaliação”<sup>332</sup>.

Com efeito, atualmente, diante das profundas transformações ocorridas no século passado, passando a conviver com a globalização, com a crescente competição internacional, com o avanço tecnológico, com uma sociedade cada vez mais exigente, não há lugar para somente os sistemas de remuneração tradicionais. Há necessidade de utilização também de outras formas de remuneração.

---

<sup>330</sup> SOUZA, 2009.

<sup>331</sup> CHIAVENATO, 2009, p.112.

<sup>332</sup> NASCIMENTO, 2006, p. 157.

### 3.4.2.2 Outras formas de remuneração financeira

Além da remuneração funcional, determinada pela função/cargo, há possibilidade de remuneração por habilidade, determinada pela formação e capacitação do funcionário; por meio de salário indireto, que compreende benefícios e outras vantagens; remuneração variável, vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe e da organização; participação acionária, ligada a objetivos de lucratividade; bem como prêmios, gratificações, entre outras formas especiais de reconhecimento.<sup>333</sup>

A **remuneração indireta** ou salário indireto são as gratificações, férias, adicionais, horas extras, 13º salário, etc... Conforme Sandro Bergue, “sugere a idéia de um benefício ou conjunto de benefícios concedidos em ‘espécie’, com o propósito de valorizar funcionários segundo os diferentes níveis hierárquicos. Uma variante desse modelo na administração pública pode ser compreendida como as funções de confiança ou gratificadas [...]”.<sup>334</sup>

No que se refere à remuneração indireta, tem-se o exemplo da Justiça Federal, que já há muitos anos criou várias funções gratificadas, as quais devem ser exercidas pelos servidores que apresentam excelente desempenho e competência para as respectivas funções. No Rio Grande do Sul, a intenção da justiça estadual é de implantar modelo semelhante, o que certamente ajudará na melhoria do desempenho das serventias judiciais. Isto porque, o servidor líder ou pelo menos com perfil gerencial sentir-se-á desafiado, por exemplo, a conseguir a função de chefe da serventia e empreenderá todos os esforços para tanto.

No caso da **remuneração variável fundada no desempenho**, maior e melhor será a remuneração se alcançado o desempenho desejado. O objetivo é obter maior colaboração dos funcionários, melhorando o desempenho da organização. Ao vincular o desempenho e a recompensa, os trabalhadores são incentivados a buscarem a melhoria contínua.

---

<sup>333</sup> Ibid., p. 158.

<sup>334</sup> BERGUE, 2007, p. 280.

Para tanto, imprescindível a utilização de indicadores apropriados e confiáveis, pois os resultados apontados pelos indicadores servirão de base para a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para a recompensa.

Conforme Luiz Paulo do Nascimento, a remuneração baseada no desempenho visa ao desempenho individual, da equipe e da organização.<sup>335</sup> Cria um vínculo forte entre os objetivos e metas da organização e os objetivos e metas dos funcionários.

Nesse contexto, a implementação da remuneração variável beneficia não só a organização, mas também os funcionários e, conseqüentemente, os clientes. No caso do serviço público, a sociedade.

O STJ, por meio do Ato nº 116, de 17 de junho de 2005, como já referido, instituiu a “Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça”, o qual prevê que “a remuneração do servidor deverá contemplar uma parcela variável, vinculada ao seu desempenho, diferenciando os que apresentarem maior produtividade, atingirem os padrões de excelência de desempenho e cumprirem as metas estabelecidas.”<sup>336</sup>

De forma totalmente inovadora o Tribunal de Justiça de Sergipe instituiu uma gratificação para premiar servidores que se destaquem no desempenho de suas atribuições, por meio da Lei Estadual nº 6.351, de 02 de janeiro de 2008. Trata-se de uma gratificação anual, no valor equivalente ao vencimento básico do cargo do cargo de Técnico Judiciário, nível médio (NM), letra “A”.<sup>337</sup>

Por meio da Resolução nº 011/2008, o Tribunal de Justiça do Sergipe regulamentou a referida lei, considerando a existência de unidades judiciárias de mesma competência e volume processual semelhante; a existência de unidades judiciárias de competência exclusiva; os setores diretamente envolvidos na prestação jurisdicional; o princípio constitucional da eficiência, previsto no art. 37, *caput*, da Constituição da República Federativa do Brasil; a necessidade de estimular a eficiência dos servidores mediante aferição de indicadores objetivos de desempenho funcional; a conveniência de estimular a criatividade dos servidores,

<sup>335</sup> NASCIMENTO, 2006, p. 156.

<sup>336</sup> BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, 2005.

<sup>337</sup> SERGIPE. Assembléia Legislativa. Lei Estadual nº 6.351, de 02 de janeiro de 2008. Disponível em: <<http://www.al.se.gov.br/>> Acesso em: 10 abr. 2009.

voltada a práticas e projetos inovadores e que repercutam em bons resultados para a melhoria da qualidade e da eficiência no exercício da prestação jurisdicional.<sup>338</sup>

A recompensa atinge apenas os servidores que estiverem no exercício de atividades na área-fim do Poder Judiciário do Estado de Sergipe, isto é, trabalhando diretamente como responsáveis pelo trâmite de processos jurisdicionais.

Farão jus à gratificação-prêmio os servidores lotados nas unidades vencedoras. Em caso de insuficiência dos critérios de desempate, o valor do prêmio destinado à categoria será rateado entre as unidades empatadas na melhor classificação. Prestigia o trabalho em equipe, incentivando uma gestão participativa.

Também farão jus à gratificação de que trata a Resolução os servidores que apresentarem as 3 (três) melhores práticas ou projetos inovadores, selecionados por comissão julgadora designada pela Presidência do Tribunal de Justiça. O regulamento para a premiação por inovação será aprovado por Ato da Presidência do Tribunal de Justiça e estabelecerá os parâmetros e critérios objetivos mínimos a serem utilizados pela comissão julgadora. Prestigia o trabalho individual.

O prêmio por inovação, não impede que o servidor receba a gratificação por seu desempenho em outra categoria ordinária de premiação. Em caso de práticas ou projetos inovadores inscritos por mais de um servidor, o valor do prêmio será rateado entre os autores. É admitida a inscrição de prática ou projeto em co-autoria com magistrado. Em qualquer das modalidades de premiação, o servidor vencedor terá esta circunstância anotada em seu prontuário.

O juiz titular de unidade vencedora ou co-autor de prática ou projeto vencedor, conforme os artigos 3º e 4º, § 6º, desta Resolução, não fará jus à gratificação, mas o fato constará de seu prontuário e poderá ser levado em consideração para aferição do merecimento nas remoções, promoções e acessos, a critério do Tribunal Pleno. Esta previsão é de suma importância, pois se trata de

---

<sup>338</sup> DIÁRIO da Justiça do Poder Judiciário de Sergipe nº 2617 de 12 maio 2008. Disponível em: <<http://www.tj.se.gov.br/>> Acesso em: 10 abr. 2009.

uma forma de estímulo aos juízes para que participem, atuem em conjunto com sua equipe de trabalho.

Da Resolução também não escapam questões como a rotatividade dos servidores e a utilização de regimes de mutirão, os quais desvirtuariam os resultados da disputa. Diante disso, foi previsto que o valor da gratificação será pago de forma proporcional ao tempo de efetivo exercício do servidor na unidade vencedora, durante o período de avaliação; e que eventual regime de mutirão ou regime especial, o período respectivo não será computado na geração dos indicadores utilizados para aferição dos critérios de premiação por desempenho.

Também se preocupa em garantir a igualdade de condições para os participantes, ao prever que os Órgãos que compõem a estrutura administrativa do Tribunal de Justiça, no âmbito das respectivas atribuições, são responsáveis pela busca e manutenção de condições de trabalho semelhantes entre as unidades concorrentes, considerada a demanda processual e outros indicadores, a critério da Presidência do Tribunal, notadamente no que se refere ao número de servidores, sua qualificação e treinamento, bem como quanto ao número e qualidade de equipamentos e programas de informática disponíveis para cada uma delas.

Acompanham a Resolução três anexos: Anexo I - que agrupa as varas ou unidades que concorrem entre si, por semelhança (ex: Vara Cível Comum (Capital) 1ª, 4ª, 7ª, 8ª, 9ª, 10ª, 11ª, 13ª e 15ª Varas Cíveis da Comarca de Aracaju). Anexo II - trata dos indicadores que serão utilizados (índice de congestionamento, índice de produtividade, índice de pauta de instrução, entre outros). Anexo III - cuida dos critérios de premiação (ex: Vara Cível Comum (Capital) - critério 1: menor índice de congestionamento: 1 (um) ponto; critério 2: maior índice de produtividade: 1 (um) ponto. Vencedora será a unidade que alcançar o maior valor obtido pela soma das pontuações na avaliação dos critérios 1 e 2. O critério de desempate será a maior redução do índice de congestionamento tomando como referência o exercício anterior ao exercício avaliado.

Esta excelente iniciativa do Tribunal do Sergipe, não se trata apenas de recompensa financeiras, vai mais além. O reconhecimento do trabalho também é uma forma de recompensa muito estimulante para o servidor.



Todavia, não se pode olvidar que para a adoção de uma remuneração variável com sucesso é preciso que haja ou seja implementada também uma gestão participativa, onde, para a adaptação à esse novo modelo remuneratório, haja a participação dos funcionários. Do contrário, a remuneração por desempenho poderá causar uma competitividade excessiva entre os funcionários, minando o espírito de equipe.

A **remuneração por habilidade**, por sua vez, tem por objetivo recompensar pela capacitação técnica e qualificação do funcionário, vinculando o desenvolvimento pessoal à remuneração. Visa estimular o funcionário, que deve ter aptidão e competência para realizar algo. A habilidade, juntamente com o conhecimento e as atitudes integram a noção de competência. Por isso, esse tipo de remuneração recebe vários nomes: remuneração por habilidade, remuneração por qualificação profissional, remuneração por competências. O foco principal é a pessoa, não o cargo.

Neste tipo de remuneração, não há relação com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas. Sendo assim, pessoas que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um, pois o objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com a sua competência pessoal.<sup>339</sup>

Nesse sentido, segundo Bergue:

a remuneração por habilidades pode ser definida como 'um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema.' (MARRAS, 2002, p.172).<sup>340</sup>

Segundo Roniberto Morato do Amaral, que chama de remuneração por competências aquela que

tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia, tempo de serviço e remunerar por suas

---

<sup>339</sup> CHIAVENATO, 2004.

<sup>340</sup> BERGUE, 2007, p. 282.

características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Desta forma, indivíduos que ocupam o mesmo cargo, podem possuir remunerações diferenciadas de acordo com suas características e habilidades individuais aliadas aos resultados e desempenho alcançados pela equipe.<sup>341</sup>

Atualmente, as pessoas têm procurado capacitar-se, aperfeiçoar-se cada vez mais, independentemente do patrocínio da organização, pública ou privada, para a qual prestam serviço.

Diante disso, resta demonstrada a relevância da vinculação de ações de capacitação no serviço público a um sistema remuneratório. A respeito, com razão Bergue quando afirma que:

Pode-se observar, ainda que em setores específicos da administração pública, uma substancial oferta de cursos de capacitação, desde cursos de curta duração até cursos de pós-graduação nos diferentes níveis, é uma realidade. Mas a aferição dos resultados dessas ações de investimento em capital humano é ainda precária, tanto quanto é praticamente inexistente uma política subsequente e articulada destinada a pôr em prática os resultados desses esforços de capacitação.<sup>342</sup>

Mostrando a importância das habilidades, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, para a promoção na carreira, com correspondente aumento na remuneração, os servidores públicos deverão participar de cursos de capacitação, sendo a União, os Estados e o Distrito Federal responsáveis pela manutenção de escolas para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos (art.39, § 2º, da Constituição Federal). Tal dispositivo constitucional, sem dúvida, abre caminho para a implementação de remuneração por habilidades no serviço público.

Diante disso, é necessário que se invista num sistema de remuneração que transcenda o modelo funcional e adote uma premissa diferente, qual seja, de que existem não somente funções diferenciadas em termos de complexidade e impacto na produção final de bens e serviços, mas também de que há pessoas com capacidades e desempenhos também diferenciados, as quais, por uma questão de

---

<sup>341</sup> AMARAL, 2009.

<sup>342</sup> BERGUE, op. cit., p. 284.

justiça remuneratória, merecem um tratamento condizente com o seu desempenho destacado.<sup>343</sup>

Assim, não obstante a remuneração funcional, tradicional, corresponda à expressão do modelo remuneratório vigente na administração pública, é possível incrementá-lo com outras formas, valorizando, por exemplo, o desempenho das pessoas. Para tanto, basta que se possa medir o resultado do trabalho produzido, inclusive individualmente. Apenas não podem ser utilizadas como recompensa, por incompatibilidade com a natureza das organizações públicas, as formas de participação acionária e a distribuição de lucros

Nesse contexto, com o aproveitamento do Projeto-Eficiência, como importante ferramenta de medição do desempenho, o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul poderá avançar, instituindo uma remuneração variável, um prêmio de produtividade, ao final de cada ano para recompensar aqueles que atingirem as metas propostas. Dessa forma, dará um grande passo, com uma prática realmente inovadora.

### 3.4.3 Recompensas não-financeiras

Como adiantado acima, há outras formas de recompensa, não-financeiras, que podem ser adotadas pelos gestores, que envolvem oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, promoções, qualidade de vida, liberdade e autonomia no trabalho.

Isso considerando que a recompensa financeira não é a única, nem a mais importante para muitos trabalhadores, como pesquisas já mostraram. É necessário, pois, que o funcionário seja reconhecido e recompensado na sua totalidade.

Nesta senda, considerando as formas de recompensa utilizadas pela iniciativa privada, provoca Brayton Bowen:

Quais são os melhores meios de envolver, impulsionar e motivar os funcionários? O número de sistemas de incentivo e planos de compensação é enorme, mas porque alguns funcionários se desligam - operacional, emocional e até fisicamente - , enquanto outros

---

<sup>343</sup> BERGUE, 2007, p. 282.

permanecem sintonizados? Por que algumas empresas ficam desconcertadas com o retorno insatisfatório dos sistemas de incentivos, enquanto outras se dão muito bem? A resposta está em uma abordagem que reconheça e recompense a pessoa na sua totalidade. Sistemas eficazes de reconhecimento e recompensa envolvem a pessoa em todo o seu ser.<sup>344</sup>

A respeito do mesmo tema, prossegue Bowen dizendo que:

Entre os especialistas, “quase todos concordam que é essencial remunerar as pessoas de forma justa e competitiva, entretanto, alguns especialistas estão errados ao afirmar que a remuneração é o principal motivador. [...] As pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal.”<sup>345</sup>

Um exemplo que corrobora tal assertiva é o resultado de uma pesquisa realizada na Comarca de Osório<sup>346</sup>, no Rio Grande do Sul, a qual possui quatro varas. Foram distribuídos questionários para todos os servidores, num total de 40 (quarenta), dos quais 32 responderam. Uma das perguntas foi: Que tipo de prêmio gostaria de receber pela boa produtividade? Apenas dois servidores responderam que gostariam de uma maior remuneração. A maioria afirmou que gostaria de algum tipo de reconhecimento, como portaria de louvor (14), seguido pela folga (13). Também foram citados: flexibilidade de horário para estudo e outras necessidades; oferecimento de cursos de aperfeiçoamento.

Isso demonstra que o que mais importa para a maioria dos servidores é o reconhecimento da importância do seu trabalho individual, o que pode ser feito por meio de recompensas financeiras e/ou não financeiras. Quanto às recompensas financeiras, adquire grande potencial estimulador quando for dada em razão do desempenho individual do servidor ou de sua equipe no atingimento das metas propostas e não quando é dada indistintamente para todos os membros da organização.

Nesse sentido, o professor Paulo Motta, recomenda:

Reconhecer o valor das pessoas. Olhar sempre para as características positivas dos indivíduos, deixando-os saber o quanto são apreciados. Os

---

<sup>344</sup> BOWEN, 2008, p. 11.

<sup>345</sup> Ibid., p. 12.

<sup>346</sup> Direção do Foro da Comarca de Osório.

indivíduos tendem a se dirigir para os lugares em que são mais queridos e reconhecidos. Recompensar, valorizar, elogiar, singularizar os funcionários frente ao público interno e externo são formas de se alcançar bom desempenho e excelência no trabalho. Respeitar e fazer as pessoas sob supervisão se sentirem importantes e honradas é um meio de se obter, em retorno, o seu respeito e a sua consideração.<sup>347</sup>

Nas comarcas em que foi implementado o piloto do Projeto-Eficiência foi constatado que a simples mudança na forma de trabalho, considerada mais equilibrada, e a conseqüente medição do desempenho de cada um, já trouxe estímulo à equipe, que se sentiu recompensada por alguém ter prestado atenção e avaliado o trabalho individual e da equipe, pela possibilidade de fazer uma auto-avaliação, bem como pelos resultados alcançados, traduzidos na divulgação interna e externa, nos elogios e nas portarias de louvor expedidas.

Como sugestão de melhoria, os servidores apontaram, na pesquisa realizada em Osório, a necessidade de um plano de carreira, o que até o momento não foi implementado no Rio Grande do Sul. A possibilidade de ter uma carreira no Poder Judiciário certamente é um fator de estímulo ao servidor.

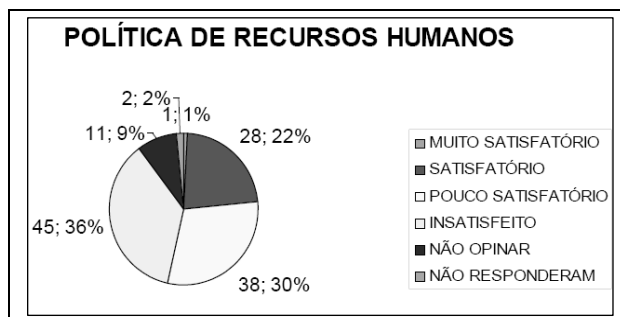
Com efeito, a pequena mostra colhida na Comarca de Osório permite-nos concluir que os servidores encontram-se desmotivados, pela ausência de valorização, investimento e reconhecimento por parte da instituição.

A pesquisa de Santa Maria também revelou a necessidade de políticas na área de gestão de pessoas e da importância do reconhecimento do trabalho.

Questionados os servidores a respeito da política de recursos humanos (salários, benefícios, carreira e desenvolvimento profissional), a maioria, 45,36%, consideraram insatisfatória; enquanto que 38,30% consideraram pouco satisfatória.

---

<sup>347</sup> MOTTA, 1991a, p.217.



**Ilustração 17 - Política de Recuros Humanos**

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <<http://www.tjrs.gov.br/serviços/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=53>>. Acesso em: 03 fev. 2009

Nesse contexto, no caso do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é urgente a implementação de um plano de carreira para os servidores, com a possibilidade de ascensão daqueles que apresentam melhor desempenho. Teríamos, assim, uma recompensa financeira e não financeira, por estar ínsito o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo servidor.<sup>348</sup>

Outrossim, não se pode esquecer dos estagiários, que também precisam ser valorizados, incentivados e recompensados. Inegável a grande força de trabalho e de contribuição dos estagiários nas organizações modernas. No Rio Grande do Sul foi desenvolvido um projeto inédito pela Juíza de Direito Eliane Garcia Nogueira, da 3ª Vara Cível de Santa Maria, nominado “Estágio Programado”, com o objetivo de oportunizar aos acadêmicos o conhecimento da atividade judicial e de estimular a permanência no estágio. Trata-se de uma espécie de “plano de carreira” dos estagiários, que também agrega os aspectos da valorização, motivação, comprometimento e reconhecimento.<sup>349</sup>

É claro que a maioria dos servidores públicos são pessoas engajadas, comprometidas com a Instituição, que torcem por ela, que querem vê-la na

<sup>348</sup> MARTINS; COSTA; RIBEIRO, 2009.

<sup>349</sup> NOGUEIRA, Eliane Garcia. Estágio programado. MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação, Porto Alegre, 2006. p. 32.

vanguarda dos acontecimentos e que mostram capacidade de criatividade e superação de obstáculos.

Nesse contexto, mesmo se sabendo que as instituições públicas sofrem diversas restrições na esfera remuneratória, que a maioria dos servidores públicos não tem perspectiva de melhoria salarial ou ascensão na carreira, com razão Regina Copello Martins, Stella Regina Reis da Costa e Flávio Salema Garção Ribeiro, quando pregam que:

nada melhor do que a elaboração de um projeto que, sem ferir a legislação, incentive o bom servidor, quando este demonstrar interesse, motivação e criatividade, e estimule a participação das pessoas em busca da melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho operacional e financeiro da Instituição. O projeto deverá contemplar a criação de mecanismos de recompensa para aqueles servidores que apresentarem sugestões de melhoria da gestão da Instituição. Um projeto como este demonstrará o reconhecimento da Instituição para com aqueles que se empenham em favor da Casa.

Como forma de reconhecimento e recompensam, sugerem “elogio por escrito feito pela Presidência, entrega de diploma de reconhecimento, entrega de placa de homenagem, viagem a passeio, brindes, etc. Todos estes prêmios devem ser entregues através de uma cerimônia, ao final de cada ano.”<sup>350</sup>

Também são utilizadas folgas e flexibilização do horário de trabalho como formas de reconhecimento. A flexibilização do horário, conforme as necessidades e os interesses dos funcionários, traz ínsita a consciência de que as pessoas têm vida fora da organização, para qual a satisfação não advirá do ambiente de trabalho.

Conforme Sandro Bergue, para quem a flexibilização do horário de trabalho pode gerar resultados muito positivos no desempenho das pessoas,

A política de flexibilização de horário, desde que não resulte na alteração da carga horária total do cargo legalmente definida, pode ser instituída por ato administrativo (decreto) emanado do chefe do poder ou, no caso de entidades da administração indireta, por ato correspondente exarado pelo seu dirigente ou órgão deliberativo máximo (resolução ou instrução normativa). Nesse ato normativo devem constar as diretrizes gerais e os critérios para a definição dos limites de horários rígido e flexível, das escalas de trabalho, a especificação das atividades ou áreas passíveis de implementação da

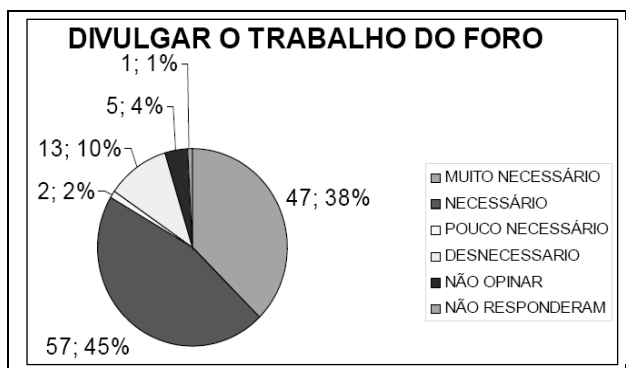
<sup>350</sup> MARTINS; COSTA; RIBEIRO, 2009.

flexibilização do horário de trabalho, os períodos mínimos, as linhas de substituição para assunção de responsabilidades pelas atividades ou setor, entre outros aspectos específicos.<sup>351</sup>

Regina Copello Martins, Stella Regina Reis da Costa e Flávio Salema Garção Ribeiro destacam também a importância do reconhecimento às pessoas que se aposentam:

Hoje, a aposentadoria acontece como fato relevante apenas para o indivíduo que a está pleiteando. A única área envolvida é a área de administração de pessoal. As demais pessoas se envolvem, quando muito, ao ler o Boletim de Pessoal. Assim, sugere-se a criação de um Programa de Reconhecimento às pessoas, uma espécie de cerimônia de despedida, com uma carta de agradecimento pelos anos de serviços prestados. A carta não deve ser padronizada, devendo destacar realmente os aspectos individuais. Esta é uma atitude que não traz qualquer ônus financeiro à instituição, e lhe dá um caráter muito mais humano.

Outra forma de reconhecimento é a divulgação à sociedade do trabalho realizado. É o que aponta também a referida pesquisa realizada na Comarca de Santa Maria, na qual ao serem perguntados sobre a necessidade de divulgar à comunidade o trabalho realizado, a grande maioria dos servidores opinou por ser necessário (57,45%) e muito necessário (47,38%).



#### Ilustração 18 - Divulga o Trabalho do Foro

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <<http://www.tjrs.gov.br/serviços/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=53>>. Acesso em: 03 fev. 2009

<sup>351</sup> BERGUE, 2007, p. 310-311.



Assim, a divulgação dos dados estatísticos das serventias é circunstância que contribui para o engajamento dos servidores ao serviço, pois um dos fatores que motiva as pessoas é a divulgação do seu trabalho. Ademais, divulgado o bom desempenho de uma serventia, possibilita que tal modelo de trabalho seja adotado por outras serventias semelhantes, num efeito multiplicador.

### 3.4.3.1 Exemplos de atuação institucional

O Conselho Nacional de Justiça, no cumprimento do seu papel de formular diretrizes para o Poder Judiciário, definiu entre as metas prioritárias da Corregedoria Nacional de Justiça, à qual cabe exercer as funções executivas do CNJ, conforme Art. 103-B, § 5º, inciso II, a realização de levantamentos em nível nacional dos órgãos do Judiciário e dos serviços judiciários auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados.<sup>352</sup>

Nesse contexto, foi criado o programa Justiça Aberta da Corregedoria Nacional de Justiça, que consiste em um banco de dados envolvendo a produção das serventias de todo o país, visando obter uma completa radiografia dos órgãos do Judiciário. A ferramenta permitirá, além de um constante acompanhamento dos resultados, um rápido ajuste de estratégias para responder às mudanças necessárias e promover a correção das inconsistências. A disponibilização à sociedade dos dados iniciais do Cadastro das Serventias Extrajudiciais e das Serventias Judiciais atende aos princípios de publicidade e de eficiência da administração pública (Art. 37 da CF).<sup>353</sup> Todavia, até o momento, talvez pelo expressivo número de unidades jurisdicionais que envolve, pouco se tem falado a respeito e não se tem notícia ainda da utilização desta importante ferramenta para o reconhecimento dos melhores desempenhos e, conseqüentemente, para melhoria dos serviços judiciários.

<sup>352</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5547&Itemid=530](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5547&Itemid=530)> Acesso em: 10 abr.2009.

<sup>353</sup> Ibid.

Já o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro divulga em sua página na internet a produtividade das serventias, o que, pelo contexto mais restrito, por si só, já concorre para impulsionar o melhor desempenho das serventias, estimulando uma saudável competição.<sup>354</sup>

No Rio Grande do Sul, conforme informou o Corregedor-Geral de Justiça, Desembargador Luiz Felipe Brasil Santos, há um projeto em andamento que permitirá seja divulgado na INTRANET o tempo médio de duração do processo em cada unidade judiciária e a respectiva taxa de congestionamento, bem como a média estadual a cada trimestre. Segundo o Corregedor-Geral, tais informações oportunizarão a todos que “tenham um referencial em relação à sua respectiva vara/comarca, podendo estabelecer metas, em vista do desempenho de outras unidades com características assemelhadas”.<sup>355</sup>

Estas iniciativas de divulgação do desempenho das serventias são formas não-financeiras de reconhecer e recompensar os servidores que conseguem bons resultados.

O Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal implementou o projeto “Programa Talentos Inovadores”, cujo objetivo é “Incentivar permanentemente os servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal a apresentarem proposições que, implementadas, resultem no aperfeiçoamento das rotinas e procedimentos desempenhados no âmbito do Tribunal”<sup>356</sup>.

O Programa consiste na elaboração de propostas que serão avaliadas e admitidas segundo os critérios da economicidade, eficácia, efetividade, celeridade e transparência; bem como considerando à sua aplicabilidade, dando início, quando for o caso, ao processo de implementação das mesmas.

Ao final de cada trimestre serão premiadas as propostas efetivamente implementadas e na semana de comemoração ao dia do servidor será escolhida por banca examinadora e premiada a proposta implementada que tenha conferido maior significado, impacto ou relevância junto às rotinas e procedimentos da Corte

---

<sup>354</sup> SERRA, 2006, p. 10-12.

<sup>355</sup> SANTOS, Luiz Felipe Brasil. Entrevista. **MULTIJURIS**: Primeiro Grau em Ação, Porto Alegre, 2008, p. 5.

<sup>356</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/banco/gestao\\_de\\_pessoas\\_catalogados.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/banco/gestao_de_pessoas_catalogados.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2009.

Eleitoral, proporcionando ganho significativo quanto à eficiência nos serviços prestados, tanto em relação aos servidores quanto em relação aos cidadãos.

Qualquer servidor do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, seja do quadro, comissionado e/ou requisitado, poderá apresentar propostas, de forma individualizada ou em grupo, exceto aqueles que estejam integrando a banca examinadora.

Conforme a Resolução nº 6282/2007, que instituiu o Programa Talentos Inovadores, de caráter permanente, regulamentada pela Portaria do Gabinete da Presidência nº 22, de 26 de fevereiro de 2008, um dos motivadores do programa foi a permanente necessidade de valorização dos servidores, especialmente quanto à criação de oportunidades para que possam trazer à administração, a qualquer tempo, idéias que possam ser aproveitadas em benefício da eficiência na prestação de serviços públicos.

O incentivo será efetivado na forma de premiação a ser conferida trimestralmente pelo Presidente do Tribunal aos autores das propostas apresentadas e implementadas. A cada uma das idéias inovadoras aprovadas e implementadas pelo Tribunal, seus autores recebem certificados conferidos pelo Desembargador Presidente. A entrega do diplomas é feita trimestralmente, diante dos membros do Tribunal e de platéia de servidores e convidados. Existe a pretensão, também, de poder escolher as três ou cinco melhores idéias e premiar seus autores com viagens ou bens materiais por ocasião das comemorações do dia do servidor público.

Vê-se que nesta experiência do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal há um misto de recompensas financeiras com não-financeiras.

Destarte, não obstante a atuação do Conselho Nacional de Justiça e dos Tribunais, revelando o enorme potencial de recompensas que podem ser implementadas institucionalmente, cada magistrado pode e deve fazer o mesmo no âmbito de cada unidade de jurisdição.

### 3.4.3.2 Exemplos de atuação individual de magistrados

Um belo exemplo de implementação de recompensas por magistrado no âmbito de sua unidade jurisdicional é a expedição da Portaria nº 17, de 5 de junho de 2007<sup>357</sup>, da lavra do juiz de direito titular da vara judicial da Comarca de Pedro Osório no Rio Grande do Sul, Marcelo Malizia Cabral, a qual dispõe sobre a instituição de metas de trabalho e de programa de incentivos de produtividade e de qualidade.

Na referida Portaria foi instituído o programa bimestral de metas, prêmios e incentivos, iniciativa que visa ao incentivo da equipe de trabalho de todos os setores da Unidade para a tramitação célere e adequada dos processos sob sua guarda e responsabilidade. É considerada célere a tramitação dos processos sempre que o total geral de procedimentos encerrados no bimestre seja igual ou superior ao número verificado nos últimos doze meses.

A equipe, ao cumprir a meta é premiada com oito horas de descanso remunerado, para o desenvolvimento de atividades culturais e de melhoria de sua qualidade de vida.

Na hipótese de as extinções não alcançarem a média do número de ingressos dos últimos doze meses, atingido o percentual de 80%, ainda assim a equipe é premiada com cinco horas de descanso remunerado, para o desenvolvimento de atividades culturais e de melhoria de sua qualidade de vida. Na hipótese de as extinções ultrapassarem a média do número de ingressos dos últimos doze meses, atingindo percentual igual ou superior a 110%, a equipe é premiada com mais quatro horas de descanso remunerado, além das oito horas já conquistadas.

A equipe não é premiada, ainda que atinja os índices quantitativos referidos, quando se verificar número de erros técnicos de procedimento superior ao razoável. A medição qualitativa e quantitativa das metas estabelecidas é efetivada e proclamada ao fim de cada bimestre pelo Juiz Diretor do Foro, por

---

<sup>357</sup> Direção do Foro da Comarca de Pedro Osório no Rio Grande do Sul

meio de decisão fundamentada, à vista dos mapas informatizados e de inspeção realizada em todas ramificações da Unidade.

O mesmo magistrado também lavrou a Portaria nº 32, de 27 de dezembro de 2006, a qual dispôs sobre a instituição de metas de trabalho e de programa de incentivos de produtividade e de qualidade no Gabinete do Juiz de Direito da Vara Judicial do Foro de Pedro Osório<sup>358</sup>. Por meio de tal portaria, foi instituído no âmbito do Gabinete do Juiz de Direito da Vara Judicial do Foro de Pedro Osório, o programa bimestral de metas, que visa ao incentivo da equipe de trabalho à celeridade e à erudição na elaboração de projetos de despachos, decisões interlocutórias e sentenças.

Pela portaria, considera-se célere o projeto que, em prazo máximo de dez dias, tenha sido elaborado, aprovado pelo Juiz de Direito, devidamente assinado, e aportado ao Cartório. A equipe, ao atingir a meta durante um bimestre, em relação a todos os processos remetidos ao Gabinete, é premiada com um cheque-livro, no valor de até R\$ 100,00 (cem reais), além de homenagem concedida por meio de Portaria editada pela Direção do Foro. O prêmio instituído é concedido, após verificado o cumprimento da meta, ao fim de cada bimestre, à ordem da rubrica “despesas pequenas de pronto pagamento” constante da disponibilização de numerário da Direção do Foro.

Considera-se erudito o projeto de despacho, decisão interlocutória ou sentença que contiver, simultaneamente, o menor número de erros técnicos e o maior grau de aprimoramento intelectual. O integrante da equipe, ao cumprir com tal requisito, receberá homenagem por meio de Portaria editada pela Direção do Foro. O prêmio é concedido ao fim de cada mês, ao(s) trabalho(s) que preencher(em) o requisito, se houver.

A equipe não é premiada, ainda que atinja os índices quantitativos perseguidos quando se verificar número de erros técnicos de procedimento superior ao razoável. A medição qualitativa e quantitativa das metas estabelecidas nesta norma é efetivada e proclamada ao fim de cada período pelo Juiz de Direito da

---

<sup>358</sup> Direção do Foro da Comarca de Pedro Osório no Rio Grande do Sul

unidade, por meio de decisão fundamentada, à vista dos mapas informatizados e de inspeção realizada nos trabalhos.

Pelo que se observa nas citadas Portarias, o magistrado Marcelo Cabral instituiu recompensas não-financeiras (folgas e portarias de louvor) e uma recompensa financeira (cheque-livro).

Além disso, o mesmo magistrado, para melhoria da qualidade de vida dos servidores, instituiu ginástica laboral e um banco de horas (possibilitando a compensação). Outrossim, como incentivo ao aprimoramento profissional, para que os servidores pudessem freqüentar cursos, seminários, faculdade, etc., permitiu adequação/flexibilização da jornada de trabalho. Como forma de valorização, também passou a compartilhar com os servidores as atividades de representação do Poder Judiciário; bem como possibilitou a participação dos serventuários em atividades culturais e de responsabilidade social.

Outro excelente exemplo da implementação de recompensas não-financeiras encontramos na Comarca de Casca, instituído pelo juiz de direito José Luiz Leal Vieira, visando à qualidade de vida no trabalho e à valorização das pessoas. Entre as recompensas identificadas estão o “Espaço para um elogio espontâneo”, que consiste na disponibilização de uma caixa na qual quem deseja agradecer ou elogiar alguém, deixa nela um recado. Pode ser utilizado todos os dias, para registro de situações positivas e dignas de elogio, com objetivo de melhoria da auto-estima das pessoas. Outra forma de recompensar as pessoas da equipe de trabalho foi a implementação de um ciclo de palestras com profissionais de diversas áreas sobre assuntos diversos, mensalmente.<sup>359</sup>

Como propiciar qualidade de vida às pessoas também é qualificado como uma forma de recompensa não-financeira, na Comarca de Casca também foram implementados “Momentos de relaxamento e descontração”, realizados três vezes por semana, nos cinco minutos finais do expediente, para não levar para casa os problemas surgidos durante o trabalho. É realizado da seguinte forma: na 2ª feira realiza-se o momento da descontração, quando alguém fica responsável por contar uma piada ou levar um CD divertido; na 4ª feira é o dia do relaxamento, quando

<sup>359</sup> VIEIRA, José Luiz Leal. Qualidade de vida no trabalho e seus reflexos na prestação jurisdicional: Comarca de Casca. **MULTIJURIS**: Primeiro Grau em Ação, Porto Alegre, n. 1, ago. 2006. p. 14.

alguém coloca um CD de relaxamento ou então lê uma mensagem positiva para o grupo; na 5ª feira, o dia é livre para a realização de algum tipo de brincadeira ou descontração. Além disso, também foi instituída a “Ginástica laboral”, três vezes por semana, com aulas individuais e coletivas, mediante parceria com uma academia de ginástica que presta o serviço gratuitamente.<sup>360</sup>

Mediante pesquisa de satisfação interna, na Comarca de Casca verificou-se que houve aumento da satisfação dos servidores, de 73% de satisfação da equipe de trabalho, em julho de 2004, momento imediatamente anterior à implementação do programa voltado para a qualidade de vida dos servidores, subiu para 87% em maio de 2005.<sup>361</sup>

Na 3ª Vara Cível de Rio Grande, com a implantação do Projeto-Eficiência, além dos benefícios apontados, as recompensas foram, além dos elogios e da divulgação dos resultados, a designação do servidor que obteve o melhor desempenho para o cargo de oficial- ajudante e a expedição de Portarias de Louvor.

No caso da 2ª Vara Cível da Comarca de Osório, após um ano de trabalho em equipe, cujo desempenho do grupo levou ao atingimento das metas propostas para o ano, como forma de recompensa foi divulgado o trabalho junto à comunidade, por meio dos órgãos de imprensa, prestando informações sobre a produtividade da serventia e conseqüente redução do acervo de processos; bem como expedidas portarias de louvor.

Destarte, no serviço público, há como se fazer um sistema misto de remunerações fixas com variáveis, isto é, envolvendo a tradicional remuneração funcional, a remuneração por habilidades, a remuneração indireta, a remuneração variável condicionada ao desempenho, aliadas a recompensas não-financeiras. Ademais, com a adoção de recompensas com base no desempenho e na capacitação individual, passam a ser considerados iguais aqueles que têm desempenho e competências equivalentes e não somente aqueles que ocupam o mesmo cargo ou função.

---

<sup>360</sup> Ibid., p. 14-15.

<sup>361</sup> Ibid., p. 16.

Especialmente no caso do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, com certeza esse relevante investimento em nossos parceiros contribuiria para o alcance da missão da instituição, que é a prestação da tutela jurisdicional a todos e a cada um, indistintamente, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.<sup>362</sup>

---

<sup>362</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Disponível: <<http://www.tj.rs.gov.br>> Acesso em: 27 jun. 2008.



## CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi demonstrar a importância da implementação de uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário como alternativa de solução dos problemas relacionados à eficiência e à eficácia da prestação jurisdicional.

A importância do tema reside no entendimento de que as pessoas são o maior patrimônio de uma organização, pois sem que elas estejam engajadas, comprometidas, nenhum plano estratégico, nenhum projeto funcionará, nenhum objetivo e nenhuma meta serão atingidos.

Neste sentido, é fundamental propiciar um ambiente de trabalho que traga realização profissional e pessoal a todos os membros da instituição, com conseqüente aumento de produtividade e melhores resultados, atendendo, assim, os anseios da sociedade.

Não obstante esse entendimento, a pesquisa revelou que o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul ainda não possui um sistema moderno de gestão de pessoas nos moldes abordados no presente estudo.

Constatou-se que ainda é muito pouco o trabalho envolvendo a gestão de pessoal. E mesmo havendo ações implementadas e em desenvolvimento pela administração do Tribunal gaúcho, bem como atuações isoladas de alguns magistrados, não se alcançarão os resultados pretendidos pela instituição sem um planejamento e uma atuação estratégica, sistematizada, contando com engajamento de todos os envolvidos.

Por isso, o grande desafio da administração do Tribunal e dos magistrados é a apropriação e a aplicação dos conhecimentos das modernas técnicas de administração, especialmente da gestão de pessoas. Os magistrados terão de assumir, além das atribuições jurisdicionais, as atividades de gestão, para otimizar ao máximo os recursos humanos colocados à disposição das comarcas e das unidades jurisdicionais.

A administração do Tribunal deverá agir para implementar políticas voltadas à gestão de pessoas, incluindo em seu plano estratégico uma gestão estratégica de pessoas.

Propõe-se, para alcançar tal objetivo, a criação de um Departamento de Gestão de Pessoas ou a reformulação do Departamento de Recursos Humanos, no qual sejam pensados e desenvolvidos todos os processos de gestão preconizados pela moderna doutrina administrativa, não se limitando apenas a atuar como um departamento de pessoal, burocrático, onde se trata da admissão, efetividade, pagamento, férias, licenças, etc., evitando-se, com isso, a dispersão em vários departamentos ou setores os processos de gestão de pessoas, que necessitam relacionar-se, integrarem-se e interagirem entre si.

A idéia é de que o novo departamento planeje, promova, coordene e controle as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, à orientação, ao treinamento, à avaliação de desempenho, à capacitação e qualificação, às recompensas. Enfim, um departamento que trate da gestão do pessoal da instituição como um todo, não descuidando, portanto, também das atividades relativas à preservação da saúde e da qualidade de vida, bem como da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Diante das atribuições referidas, verifica-se uma grande responsabilidade do departamento de gestão de pessoas na qualidade do profissional que a organização deseja, objetivando o desenvolvimento e o crescimento da instituição assim como o do próprio funcionário.

Requer-se atuação desde a forma de seleção dos serventuários, procurando escolher pessoas que se alinhem com as competências requeridas pelo Tribunal, evitando com isso mais trabalho posterior nos demais processos de gestão de pessoas. Também se revelou muito importante o investimento em boa orientação e treinamento, com destaque para a gestão participativa, visando ao engajamento e comprometimento de todos com a instituição e seus objetivos.

Ficou claro neste estudo, outrossim, que há necessidade de avaliação de desempenho, não só no estágio probatório, mas durante toda a vida funcional do servidor, pois as vantagens são muitas. O desafio é implementar adequadamente um método de avaliação que envolva avaliador e avaliado, participativo e baseado nas competências. O caminho já começou a ser trilhado pelo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, com a implementação do Projeto-Eficiência como uma importante ferramenta para medir a produtividade dos servidores.

Ademais, não se pode esquecer de investir em um adequado sistema de recompensas. Isto porque, como visto, para que os servidores procurem alcançar um melhor desempenho, é preciso que sejam reconhecidos por isso.

Os Tribunais, portanto, precisam inovar nessa seara, instituindo uma forma de remuneração variável, baseada no desempenho do servidor e/ou da equipe, conforme previu o legislador constituinte, numa evidente consonância com a gestão contemporânea. Um prêmio financeiro, um ganho de produtividade ao final do ano àqueles que obtiverem o melhor desempenho, a partir do atingimento ou da superação das metas definidas, como está fazendo o Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe; um sistema misto de recompensas financeiras e não financeiras, como está sendo feito no Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Com certeza, são excelentes iniciativas no caminho do reconhecimento e da valorização dos bons funcionários.

Igualmente cabe aos Tribunais de Justiça elaborarem um verdadeiro plano de carreira para os servidores, possibilitando a ascensão dentro da organização judiciária, o que será uma forma de recompensa muito estimulante, seja pelo aspecto financeiro, seja pelo reconhecimento que traduz.

As ações institucionais, no entanto, não impedem a atuação individual de cada magistrado, que deve assumir a sua condição de gestor, bem como ser um aliado e disseminador de novas idéias.

Assim sendo, cada magistrado também deverá investir na gestão de pessoas no âmbito da serventia de sua titularidade e também da comarca, caso desempenhe a função de Diretor do Foro. Exercendo liderança, poderá instituir uma gestão verdadeiramente participativa, bem orientando seus servidores, motivando-os e engajando-os para o alinhamento e o atingimento dos objetivos individuais e da instituição. Poderá, ademais, implementar uma forma de avaliação de desempenho, mesmo que ainda não adotada institucionalmente, bem como um sistema de recompensas envolvendo aquelas que estão a seu alcance.

Todavia, no caso do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, verificou-se na pesquisa poucas ações de verdadeira gestão por parte dos magistrados. O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, já referido durante o desenvolvimento do

trabalho, existe desde 1995 e mesmo com muitas unidades jurisdicionais aderentes, na prática pouco se avançou.

Diante dessa realidade, que advém da cultura organizacional existente no Poder Judiciário, que dificulta o processo de mudança das pessoas envolvidas, principalmente dos magistrados, há necessidade da intervenção da administração dos tribunais para direcionar no sentido das mudanças desejadas. A Administração do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, por sua vez, deve cobrar dos juízes que cumpram com a obrigação disposta no início XVII do artigo 25 da Consolidação Normativa Judicial, onde se lê que compete ao juiz supervisionar e dirigir as atividades cartorárias.

Todavia, essa cobrança será inócua se não for implementado um trabalho orientado por objetivos e metas. Para tanto, há que se exigir que as varas definam objetivos anuais e estipulem metas a serem atingidas no ano seguinte, com correspondente plano de ação e periódico acompanhamento.

No entanto, como todo o processo novo, há que se ter cautela e realismo, respeitando o tempo inicial de adaptação. Nesse sentido, necessariamente todos os magistrados e os chefes de cartório devem receber um curso de capacitação a respeito, o que, aliás, também corresponde a outro processo de gestão de pessoas.

Essa exigência vai contribuir para a união do juiz com os membros do seu gabinete e do cartório, formando uma equipe de trabalho. Ademais, vai oportunizar o fortalecimento das relações interpessoais, constituindo-se em uma verdadeira gestão participativa.

A partir desta exigência dos tribunais, que certamente resultará em melhoria e bons resultados, os juízes passarão a investir na gestão e, especialmente, na gestão de pessoas.

A presente pesquisa conclui, sem a pretensão de estar esgotando o tema, que é fundamental a implementação de uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário, pois sem uma adequada seleção, orientação, treinamento, incentivo à gestão participativa, valorização e investimento no trabalho em equipe, motivação, avaliação de desempenho e outras formas de recompensa, um processo de gestão de pessoas calcado basicamente em avaliação de produtividade vai gerar apenas estresse e competitividade, corroendo o espírito de equipe.

As pessoas possuem potencial de desenvolvimento, querem desenvolver-se cada vez mais ou pelo menos têm esse desejo “adormecido”. Com esse convencimento, é preciso, pois, que o ciclo dos processos de gestão de pessoas seja implementado, pois todos se relacionam entre si, interagem, influenciam-se reciprocamente, de modo que há necessidade de adequada aplicação e equilíbrio entre eles a fim de que um não prejudique os demais. Por isso, é equivocada a afirmação de que na verdade o que se quer é o constante aumento da produtividade a qualquer custo, inclusive com o custo da qualidade de vida dos servidores.

Evidentemente não é fácil fazer uma boa gestão de pessoas, diante de todos os processos que envolve, principalmente porque o ser humano é um ser complexo e em razão dessa circunstância motiva-se considerando um conjunto de fatores individuais. Porém, vale a pena o investimento, porquanto a qualidade dos serviços e a qualidade de vida das pessoas podem e devem andar juntas.

## REFERÊNCIAS

- ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. **Ética do advogado**. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2000.
- AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf> Acesso em: 27 fev. 2009.
- ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O novo Juiz e a administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.
- BARTLETT, Christopher et al. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do Juiz**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: EducS, 2007.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S.; ALLEN, Robert L. **Trabalho em Equipe Espetacular: como desenvolver habilidades de liderança para o sucesso da equipe**. Rio de Janeiro: CONCISA, 1991.
- BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.
- BOWEN, R. Brayton. Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa. In: **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Ato nº 116**, de 17 de junho de 2005. Disponível em: [http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/585/1/Ato\\_116\\_2005.pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/585/1/Ato_116_2005.pdf) Acesso em: 10 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Edital nº 1**, de 17 de julho de 2008. Disponível em:

[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=813](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=813)>

Acesso em: 10 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **[Planos de gestão]** Disponível em:

[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1038)>

Acesso em: 10 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **[Programa permanente de treinamento e desenvolvimento]** Disponível em: <http://www.justicafederal.jus.br/> Acesso em: 12 mar. 2009.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **[Programa permanente de capacitação e desenvolvimento dos servidores da Justiça Eleitoral]**. Disponível em:

<http://www.tse.jus.br>> Acesso em: 30 abr. 2009a.

\_\_\_\_\_. **[Projeto gestão por competências]** Disponível em:

<http://www.tse.jus.br>> Acesso em: 30 abr. 2009b.

BYHAM, William C. **Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na administração da justiça**. São Paulo: RCS, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: CENEX/FACTEC, 1993.

CARBONE, Pedro Paulo; JÚNIOR, Edgard Ruffato. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional por Competências do Banco do Brasil**. Disponível em: [http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arg\\_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento%20pedro%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arg_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento%20pedro%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf)> Acesso em: 27 fev. 2009.

CHARAM, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009. **Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho. Gestão por Competências na Administração Pública Federal: realidade e desafios.** Disponível em:

[http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos\\_down/Texto4\\_Gestão\\_competencias\\_aval\\_desempenho.pdf](http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto4_Gestão_competencias_aval_desempenho.pdf) Acesso em 10 mar. 2009.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Gestão por competências quer mudar cultura tradicional de capacitação.** Disponível em:

<http://www.direito2.com.br/cjf/2008/jun/17/gestao-por-competencias-quer-mudar-cultura-tradicional-de-capacitacao>. Publicado em 17 jun. 2008. Acesso em 20 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Processo de Gestão de Desempenho.** Disponível em:

<http://daleth2.cjf.jus.br/download/res312.pdf> Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 312/2003.** Disponível em:

<http://daleth2.cjf.jus.br/download/res312.pdf> Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 510/2006.** Disponível em:

<http://daleth2.cjf.jus.br/download/res510.pdf> Acesso em: 02 mar. 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **[Dez metas para o judiciário].** Disponível em:

[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:pod-er-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:pod-er-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169). Acesso em: 06 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Justiça em números.** Disponível em: <http://www.cjn.gov.br> Acesso em: 12 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução n. 70.** Disponível em:

[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf) Acesso em: 06 mar. 2009.



COSTA, Sílvia Generali da (Coord.). **Análise da carga e da distribuição de trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Fernando Gastaldo Morales. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos Juízes**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.

FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. **Jornal do Comércio**, Recife, 30 jul. 2006a.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: **A reforma silenciosa da Justiça**. Rio de Janeiro: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, 2006b.

FORSYTH, Patrick. Como transformar as avaliações de desempenho em uma experiência de benefício mútuo. In: **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FREIRE, Alexandre Costa de Luna. Administração Judiciária. **Revista da ESMAFE 5ª Região**, Recife, n. 8, 2004.

FREITAS, André Luiz de. A definição das competências administrativas no Poder Judiciário. In: **A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FREITAS, Vladimir Passos. A eficiência na administração da justiça. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br> Acesso em: 23 jun. 2008.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **[Programa de capacitação em poder judiciário]** Disponível em: <http://www.direitorio.fgv.br> Acesso em: 12 mar. 2009.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. **[Planejamento estratégico]**. Disponível em:

<http://www.tjgo.jus.br/petjgo/> Acesso em: 12 mar. 2009.

GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo. In: **A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LOBANOWSKY, Célia Cristina Perotto. Comissão de Inovação e Efetividade da Jurisdição de 1º Grau: Projeto-Eficiência - Uma nova dinâmica de atuação no âmbito do Poder Judiciário. **MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação**, Porto Alegre, n. 6, 2008.

LOBOS, Júlio. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Estudos de casos e práticas inovadoras**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

MARANHÃO, Mauriti. **Isso Série 9000, versão 2000: manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Regina Copello; COSTA, Stella Regina Reis da; RIBEIRO, Flávio Salema Garção. **Gestão de pessoas em organizações públicas: propondo melhorias**. Disponível em:

[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/43\\_obraIntellectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntellectual.pdf). Acesso em: 04 abr. 2009.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **[Planejamento estratégico]**. Disponível em:

[http://www.tjmg.gov.br/presidencia/gestao\\_quali/plano\\_gestao.html](http://www.tjmg.gov.br/presidencia/gestao_quali/plano_gestao.html) Acesso em: 12 mar. 2009.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. In: MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991b.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991a.

NALINI, José Renato. Como Formar um Juiz Justo? **LEX - Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal**, São Paulo, n. 267, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Dez recados ao Juiz do III milênio**. Disponível em: [www.cjf.jus.br/revista/numero7/artigo16.htm](http://www.cjf.jus.br/revista/numero7/artigo16.htm) Acesso em: 24 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. A formação do Juiz e seu relacionamento com as partes, servidores e a imprensa. **Revista do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal**, Brasília, n. 13, jan./abr. 2001b.

\_\_\_\_\_. **Formação jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

\_\_\_\_\_. **A rebelião da Toga**. Campinas: Millenium, 2006.

NASCIMENTO, Paulo do. Carvalho, Antônio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. Estágio programado. **MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação**, Porto Alegre, 2006.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **[Planejamento estratégico]**. Disponível em: [http://portal.tjpr.jus.br/web/nege/planejamento\\_estrategico;jsessionid=28a5accbeea02d5de5d9ae517622](http://portal.tjpr.jus.br/web/nege/planejamento_estrategico;jsessionid=28a5accbeea02d5de5d9ae517622) Acesso em: 12 mar. 2009.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. **Princípios constitucionais reguladores da administração pública: agentes públicos, discricionariedade administrativa, extensão da atuação do Ministério Público e do controle do Poder Judiciário**. São Paulo: Atlas, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção.** Disponível em:

<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/746/631>

Acesso em: 06 abr. 2009.

RIO DE JANEIRO. Tribunal de Justiça. **[Convênio com a Fundação Getúlio Vargas]**

Disponível em: <http://www.tj.rj.gov.br> Acesso em: 11 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Código de Organização e Distribuição Judiciária.** Disponível em:

[http://www.tj.rj.gov.br/downloads/codjerj\\_novo.doc](http://www.tj.rj.gov.br/downloads/codjerj_novo.doc) Acesso em: 02 mar. 2009.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato Regimental nº 03/2001.** Disponível

em: [http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/result.php) >. Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato Regimental nº 05/2006.**

[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Código de Organização Judiciária.** Disponível em:

<http://www.tjrs.jus.br/legisla/cojers.php> Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Consolidação Normativa Judicial.** Disponível em:

[http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ\\_Marco\\_2009\\_Prov\\_09\\_2009.doc](http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ_Marco_2009_Prov_09_2009.doc)> Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Consolidação Normativa Judicial.** Disponível em:

[http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ\\_Marco\\_2009\\_Prov\\_09\\_2009.doc](http://www.tjrs.jus.br/legisla/CNJCGJ_Marco_2009_Prov_09_2009.doc)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de clima organizacional.** Disponível em:

<http://www.tjrs.gov.br/servicos/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=53>>. Acesso em: 03 fev. 2009.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Corregedoria da Justiça. **Expediente nº**

**010-08/001311-0.** Disponível em: <http://www.tj.rs.gov.br>

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 21/MAKF/2008.**

\_\_\_\_\_. **Relatório dos Resultados do Projeto-Eficiência: Piloto, Segunda Fase,** dez. 2008.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Escritório da Qualidade. **Plano de gestão pela qualidade do judiciário**. Porto Alegre, 1996.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral. Instrução Normativa da Presidência nº 8/2008 Disponível em: <<http://www.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça. Código de Organização e Divisão Judiciária. Disponível em: <<http://www.tj.ro.gov.br/institu/coj/coje.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **[Planejamento estratégico]**. Disponível em: <<http://www.tj.ro.gov.br/admweb/faces/jsp/view.jsp?id=536>> Acesso em: 12 mar. 2009.

ROSA, Armínio José Abreu Lima da. Entrevista. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, p. 7, 14 abr. 2008.

RUSSO, Andréa Rezende; GRINBLAT, Maira. Editorial. **MULTIJURIS: primeiro grau em ação**, Porto Alegre, v. 1, 2006.

SADEK, Maria Tereza. **Judiciário e sociedade**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762004000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762004000100002)> Acesso em 24 abr. 2009.

SANTOS, Luiz Felipe Brasil. Entrevista. **MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação**, Porto Alegre, 2008.

SCHIMIDT, Ricardo Pippi. **Administração Judiciária e dos Juizados Especiais Cíveis: o caso do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2008.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão judiciária estratégica: o judiciário em busca da eficiência**. Natal: Esmarn, 2004.

SERGIPE. Assembléia Legislativa. **Lei Estadual nº 6.351, de 02 de janeiro de 2008**. Disponível em: <<http://www.al.se.gov.br/>> Acesso em: 10 abr. 2009.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello. **Gestão de serventias**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006.

SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos Juízes e servidores como técnica de eficiência. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord.). **Direito e administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

SILVA, Ronaldo Foresti Werneck da. Indicadores e instrumentos de apoio à produtividade dos Magistrados de 1º e 2º Graus. In: **A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. Disponível em:

<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20IX/documentos/souzareg.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

SPRITZER, Nelson. **Ferramentas de gestão de mudanças para empreendedores**. Porto Alegre: Dolphin Tech, 2003.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O Juiz: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO. **[Planejamento estratégico]** Disponível em:

<http://www.trt20.jus.br/index.php?comp=institucional&var=1118770205>> Acesso em 12 abr. 2009.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. Corregedoria-Geral da Justiça Federal. **Consolidação Normativa**. Disponível em:

[http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/inst\\_provimentos/consolidacao\\_normativa\\_200812.pdf](http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/inst_provimentos/consolidacao_normativa_200812.pdf)> Acesso em: 02 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **[Planejamento estratégico]** Disponível em:

[http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/pagina\\_iframe.php?pagina=http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/planejamento\\_estrategico.htm](http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/pagina_iframe.php?pagina=http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/planejamento_estrategico.htm)> Acesso em: 12 mar. 2009.

VIEIRA, José Luiz Leal. Qualidade de vida no trabalho e seus reflexos na prestação jurisdicional: Comarca de Casca. **MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação**, Porto Alegre, n. 1, ago. 2006.

\_\_\_\_\_. Um modelo de gestão compartilhada. In: SANTOS JÚNIOR, Gervásio Protásio dos (Coord.). **Guia das melhores práticas de gestão judiciária**. Brasília: Brisa Gráfica, 2007.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

VUCETIC, Miriam Lopes. Resultado: um desafio da gestão “com” pessoas para a magistratura do 3º milênio. **MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação**, Porto Alegre, n. 6, 2008.

ZAFFARONI, Eugênio Raúl. **Poder judiciário. crise, acertos e desacertos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

Apoio:



**AJURIS**  
Escola Superior da Magistratura

**CENTRO DE PESQUISA**  
**"JUDICIÁRIO, JUSTIÇA E SOCIEDADE".**

